

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**  
**ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA**

**PLAN DE ACCION PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE  
PERMITAN EL INCREMENTO DE ASOCIADOS A LAS COOPERATIVAS**



**AUTOR:**

**DAMARIS REYES CASTRO**

**DOCENTE:**

**DR. SANTIAGO GARCIA CARVAJAL**

**BOGOTÁ D.C. COLOMBIA**

**2015**

# **PLAN DE ACCION PARA EL ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS GERENCIALES QUE PERMITAN EL INCREMENTO DE ASOCIADOS A LAS COOPERATIVAS**

*Damaris Reyes Castro, Universidad Militar Nueva Granada*

## **RESUMEN**

*El cooperativismo ha permitido establecer un sistema social y económico reconocido en el ámbito financiero nacional, mediante el cual muchos sectores de la economía han direccionado sus procesos de ayuda mutua y solidaridad, propiciando el desarrollo de entidades cooperativas con orientación financiera, que otorgan a sus asociados beneficios económicos (crédito, ahorro, auxilios), a su vez, la integración de actividades de esparcimiento y beneficio para sus asociados, como un factor de ayuda mutua e impacto personal y familiar, pues la mayoría de ellas buscan mejorar espacios comunicativos y de participación social.*

*Las cooperativas han buscado a lo largo de su historia, fortalecerse como entidades en el sector financiero, por lo cual han encaminado su acciones a buscar desde la alta dirección el desarrollo de estrategias y actividades que logren de manera permanente el posicionamiento en el mercado, lo cual claramente debe orientarse al mantenimiento y crecimiento periódico de su base social.*

*Desde el desarrollo de la especialización en alta gerencia, se ha planteado para el sector cooperativo, el establecimiento de dichas estrategias, que orienten a la gerencia a poner en marcha acciones que permitan no solo captar nuevos clientes, sino mantenerlos.*

**PALABRAS CLAVE:** cooperativa, estrategias, alta gerencia, asociados, beneficios.

## **PLAN OF ACTION FOR THE ESTABLISHMENT OF MANAGEMENT STRATEGIES TO ALLOW THE INCREASE OF ASSOCIATED COOPERATIVES**

### **ABSTRACT**

The cooperative has established a recognized national financial sector social and economic system, in which many sectors of the economy have addressed processes of mutual aid and solidarity, promoting the development of cooperative entities with guidance which give their partners economic benefits (credit, savings, aid), in turn, integrating recreational activities and benefits for its members, as a factor of mutual aid and personal and family impact, as most of them aimed at improving communication and participation spaces social.

Cooperatives have sought throughout its history, strengthened as entities in the financial sector, which has directed its actions to seek from senior management to develop strategies and activities to achieve permanent positioning in the market, which clearly should be directed to the maintenance and periodic growth of its social base.

Since the development of specialization in senior management, it has been raised for the cooperative sector, the establishment of such strategies, to guide management to implement actions that will not only attract new customers but keep them.

**JEL:** M2, M21, M3

**KEYWORDS:** Cooperative, strategies, senior management, partners benefits

## **INTRODUCCION**

El cooperativismo, establecido como sistema social y económico, cuyos principios se basan entre otros en la libertad, la igualdad, la participación, la ayuda mutua y la solidaridad, ha permitido a lo largo de la historia la consolidación de un sector catalogado también financiero, pero que ha debido sobrellevar muchas fluctuaciones de credibilidad, solidez, respaldo y estrategias gerenciales que les permitan mantener su estatus social y la participación en el mercado enfrentando a los grandes emporios bancarios.

La orientación de las cooperativas está dada, teniendo como premisa la ayuda mutua y el beneficio de sus asociados, muchas de ellas han logrado posicionarse en sectores de determinado nivel empresarial y social, capturando un buen mercado apetecido por el sector bancario, lo anterior ha representado para las grandes entidades financieras un reto estratégico pues al contar estos con mayor respaldo económico, trayectoria y enfoque gerencial, las cooperativas se ven permanentemente obligadas a orientar sus esfuerzos empresariales y gerenciales al establecimiento de estrategias financieras, de servicio y bienestar.

Las cooperativas, han buscado a lo largo de su historia, fortalecerse como una entidad en el sector financiero, logrando ampliar permanentemente su participación en el mercado, con el incremento de asociados y el desarrollo e implementación de nuevos y mejores productos financieros, a su vez, fortalecer su orientación cooperativa y solidaria, fomentando el desarrollo de actividades de bienestar, educación y recreación, que permitan integrar a los asociados y sus familias, premisa cooperativa de estas entidades.

Con el desarrollo de esta investigación se busca establecer las estrategias de alta gerencia que deben llevar a cabo las cooperativas para mantener su base social, así como para orientar actividades que permitan el incremento de asociados de manera permanente, garantizando su larga vinculación y el cubrimiento total del mercado objetivo, fomentando actividades de bienestar de acuerdo a las necesidades que buscan sus asociados.

## **REVISIÓN LITERARIA**

El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad. La cooperación es un sistema práctico de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás y ofreciéndola en reciprocidad. El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.

En relación del cooperativismo en Colombia, antes de la llegada de los españoles, los indígenas trabajaban colectivamente, los Chibchas por ejemplo, eran un pueblo constituido por varios clanes o familias que se concentraron en las tierras frías del país. Su principal fuente de trabajo era la agricultura, la cual realizaban comunitariamente para satisfacer las necesidades de las familias y rendir tributo a los sacerdotes. El excedente o sobrante de las cosechas lo intercambiaban en los mercados de las regiones vecinas por productos como el algodón, frutos de tierra caliente y por oro. Algunas de las formas de trabajo comunitario fueron suprimidas por los españoles durante la conquista; de las pocas que se conservaron y se conservan aún en algunas regiones, podemos mencionar el convite y la minga.

Posteriormente el desarrollo técnico Europeo hizo posible que las naciones económicamente avanzadas tuvieran mercancías de sobra, por este motivo se dio comienzo a la exportación de estos productos hacia los países latinoamericanos, africanos, los cuales tenían escasez de los mismos. El hecho de traer al país mercancías extranjeras, arruinaba a los productores artesanos, ya que la gente prefería comprar estas mercancías por su calidad y bajo costo, perdiendo así los artesanos la posibilidad de vender sus productos.

Así, mientras en Inglaterra se organizaban las primeras Cooperativas, en Colombia los trabajadores trataban de organizarse en gremios para lograr que el estado no permitiera importar mercancías que ya estaban produciéndose en el país. En esta época (1.850-1.920) la economía colombiana se dedicaba principalmente a la agricultura y al comercio, de esta manera las personas vinculadas directa o indirectamente a la producción o distribución de mercancías, empezaron a interesarse por el Cooperativismo para solucionar sus problemas, en lo referente al consumo y al crédito. Estos problemas dieron firmeza a las ideas cooperativas difundidas en un comienzo por un sacerdote llamado Adán Puerto, quien había conocido en Alemania las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Posteriormente durante el gobierno de Enrique Olaya Herrera y con base en un proyecto presentado por Juan María Agudelo, el Congreso expidió la Ley 134 de 1.931, la cual reglamentó la creación de Cooperativas en Colombia. Las primeras Cooperativas fueron organizadas básicamente para prestar servicios de consumo, de ahorro y crédito, tales como: Cooperativa de bananeros del Magdalena, Cooperativa Lechera del Atlántico, Cooperativa de Buses de Santa Fe.

A partir de 1.940, aparecieron Cooperativas de Producción, de Transportes, Educativas y de Vivienda. También se organizaron las primeras asociaciones de Cooperativas u organismos de segundo grado, como: La Unión Cooperativa Nacional "Uconal" que agrupa a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, La Asociación Colombiana de Cooperativas "ASCCOP", que une a las Cooperativas de consumo y otras que se organizaron a partir de 1.958.

El desarrollo del movimiento Cooperativo basado en la incorporación de nuevos grupos sociales a las Cooperativas, tales como empleados, maestros, campesinos, pequeños comerciantes, etc., lo mismo que la abundancia de disposiciones legales hicieron necesaria la expedición del Decreto Ley No. 1958 de 1.963, el cual unificó toda la legislación Cooperativa anterior y creó la Superintendencia Nacional de Cooperativas hoy Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas "DANCOOP", como organismo del Estado destinado a promover, fomentar y fiscalizar el desarrollo del Cooperativismo Nacional.

Las cooperativas cuentan con una clasificación dependiendo las actividades que desarrollan, las cuales pueden describirse en: Cooperativas Especializadas, las que desarrollan únicamente una actividad económica, en cualquiera de los campos de la producción, comercialización, financiamiento o consumo de bienes o servicios, Cooperativas Multiactivas, desarrollan dos o más actividades en forma especializada, Cooperativas Integrales, cumplen todo el ciclo económico producción, comercialización, financiamiento y consumo de bienes (Republica, s.f.).

Para el caso de las cooperativas de la presente investigación, se tomarán en cuenta las que se enmarcan en cooperativas especializadas, que desarrollen sus actividades como cooperativas de ahorro y crédito, orientadas a la promoción y colocación de productos financieros, así como al desarrollo y promoción de actividades de bienestar para sus asociados.

## **METODOLOGÍA**

Para el desarrollo de esta investigación se tendrá como metodología el diseño y aplicación de un instrumento de medición (encuesta), que permita conocer las preferencias y beneficios que buscan las personas con deseo de vinculación en el sector, dicha encuesta se llevara a cabo con 63 personas mayores de 18 años,

cuyo sitio de vivienda es la ciudad de Bogotá, las cuales serán escogidas aleatoriamente, dicha muestra se toma teniendo en cuenta como universo la meta de afiliación mensual propuesta para el área comercial de una de las cooperativas de Bogotá. (<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>), esta encuesta se elabora con un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%.

Así mismo, se ha planteado el análisis de los aspectos administrativos y comerciales a través de la matriz FADO de una de las cooperativas activas en la ciudad de Bogotá, lo que permitirá investigar de manera detallada los roles y responsabilidades de los diferentes niveles directivos y operativos de una de las cooperativas y su impacto en el mantenimiento e incremento de la base social.

En el mismo sentido, se ha proyectado realizar un comparativo general de los portafolios de productos y servicios ofrecidos por tres de las cooperativas activas en la ciudad de Bogotá, registrando los beneficios financieros y de las actividades de bienestar que estos ofrecen, finalmente, aunado a estas actividades se ha proyectado realizar una verificación documental al interior de una de las cooperativas y consolidar información relacionada con las causas de retiro de los asociados, para proponer las diferentes estrategias de fidelización de asociados que permitan a la cooperativas posicionarse entre los primeros puestos del mercado.

## **FORMULACION DE HIPOTESIS**

Para la presente investigación se han planteado las siguientes hipótesis:

1. Los asociados a las cooperativas de ahorro y crédito, se retiran de estas por encontrar beneficios financieros en otras entidades del sector.
2. Los asociados a las cooperativas de ahorro y crédito, se retiran de estas por encontrar un mejor portafolio de actividades de bienestar en otras entidades del sector.
3. Los asociados a las cooperativas de ahorro y crédito, se retiran de estas para obtener beneficios diferentes a los financieros y de bienestar en otras entidades del sector

## **RESULTADOS**

En esta etapa de la investigación se registrarán los resultados obtenidos de las actividades y herramientas implementadas como encuestas y mediciones, información que será el insumo para realizar no solo el análisis de la información sino la triangulación de los datos, para el establecimiento de las estrategias y plan de acción que se propondrán a la alta gerencia de las cooperativas para incrementar su base social, lograr una fidelización de asociados y posicionarse entre los primeros del mercado.

Dentro de los resultados obtenidos en la encuesta se evidencia una participación de 63 personas siendo el 63.5% mujeres y el 36.50% hombres, las cuales desarrollan actividades como amas de casa un 4.7%, empleados un 65%, independientes un 20.63% y pensionados un 9.52%, todas estas de inclusión en las diferentes cooperativas activas de la ciudad de Bogotá.

En el mismo sentido la encuesta permitió establecer diferentes rangos de edad, de los cuales se destacan entre 18 a 30 años un 19.04%, entre 31 a 45 años un 39.68%, entre 46 a 60 años un 26.98% y con una edad superior a 60 años un 14.28%, esta variable de la edad es fundamental para cualquier cooperativa ya que permite determinar los diferentes productos y servicios a ofertar por rango de edad, y estructurar el portafolio orientado a cubrir todos los gustos y necesidades. En el mismo sentido la distribución reflejada

en los resultados de la encuesta permite orientar a la gerencia en la planeación y desarrollo de las actividades de bienestar a llevar a cabo dentro de las cooperativas, buscando no solo una amplia participación sino fomentando el incremento de la calidad de vida de los asociados.

Uno de los aspectos de alta importancia que permitió conocer la encuesta, fue determinar en qué porcentaje la población objeto conoce el significado de cooperativismo, obteniendo que si conocen el concepto un 80.95% y no lo conocen solo un 19.04%, lo anterior facilitando a las organizaciones solidarias un amplio acercamiento con un volumen elevado de la población objeto, así mismo enfocar campañas publicitarias encaminadas a educar en este concepto a toda la población y poder cautivar a aquellas personas que no conocen el concepto cooperativo y lograr su vinculación.

Otro de los factores que consideran las entidades cooperativas, se relaciona con el nivel de ingresos de sus potenciales asociados, lo que permite no solo su posibilidad de vinculación sino su participación y uso del portafolio de servicios, la encuesta aplicada permitió determinar diferentes rangos así: entre 1 y 3 SMMLV un 41.26%, entre 4 y 6 SMMLV un 36.50%, entre 7 y 9 SMMLV un 20.63% y de 9 SMMLV en adelante un 1.58%. En el mismo sentido al indagar si las personas encuestadas mantenían una cultura de ahorro se determinó que un 84.12% si la mantienen, entre tanto un 15.87% no, oscilando en un ahorro mensual en entidades financieras de \$100.000 (17.46%), ahorro de \$150.000 (9.52%), ahorro de \$180.000 (1.58%), ahorro de \$200.000 (22.22%), ahorro de \$250.000, \$300.000 y \$500.000 un porcentaje de 6.34 % cada uno. Es importante evaluar al interior de cada cooperativa la información antes registrada, ya que permite conocer el promedio de ingresos de la población objeto y conocer prácticas de ahorro, concepto básico de las entidades cooperativas.

El planteamiento estratégico de una cooperativa, requiere también conocer aspectos relacionados con los beneficios esperados por los asociados potenciales, para lo cual la encuesta permitió conocer que un 6.34% quiere encontrar en una cooperativa oportunidad en el servicio, 36.50% acceso a créditos, 38.09% bajas tasas de interés, 1.58% acceso a actividades recreativas y de bienestar y un 17.46% diversidad de productos financieros. Con los resultados a la anterior pregunta se reflejan claramente las diferentes estrategias de productos y servicios que pueden establecer las cooperativas, pues permite orientar los recursos en los diversos aspectos teniendo en cuenta el porcentaje de preferencia o necesidades mostrado por la población objeto. Este resultado permite validar la primera hipótesis planteada pues se evidencia que un porcentaje de 36.50% de la población encuestada tiene como preferencias que una entidad cooperativa ofrezca acceso a créditos y un 38.09% bajas tasas de interés, aspectos relevantes en la decisión de permanencia o retiro de los asociados a las cooperativas, así mismo, elementos de mercadeo utilizados como estrategia comercial para promocionar y alentar la vinculación de nuevos asociados.

Así mismo, la encuesta permitió conocer que un 39.68% de las personas encuestadas posee una cuenta de ahorros, un 17.46% tarjeta de crédito, 34.92% crédito, solo un 7.93% manifestó no posee ningún producto en entidad financiera, cabe resaltar que no se obtuvieron valores para cupo rotativo y CDT, información clave para la implementación de estrategias comerciales.

El mercado financiero actual se ha mostrado bastante competitivo no solo por la amplia gama de productos sino por sus bajas tasas de interés, sin embargo la encuesta busco conocer cuáles son las características que buscarían encontrar en una cooperativa destacándose de forma unánime con un 100% la integración de calidad del servicio, tasa de interés ofrecida, rapidez en el desembolso, facilidad en las transacciones, uso de tecnologías de información y comunicación, fidelidad con el asesor financiero y cupos de productos ofrecidos, cabe resaltar que el sector cooperativo ha sido motivado por el mercado a la búsqueda permanente de estrategias de posicionamiento, con los anteriores resultados arrojados por la encuesta la alta gerencia puede plantear estrategias que integren de manera eficaz y eficiente las preferencias y gustos de su población objeto. Este resultado reitera la comprobación de la primera hipótesis planteada pues el resultado refleja como preferencia la búsqueda no solo de prestación de un buen servicio sino la obtención de

beneficios financieros, aspectos que orientan el traslado de asociados entre cooperativas o garantizan su fidelización.

Para finalizar la encuesta dio a conocer quienes estaban afiliados a una cooperativa y quienes no, obteniendo un 30.15% que si se encuentran afiliados y un 69.84% que no se encuentran, este último aspecto evidenciando un valor favorable a tener en cuenta en las estrategias comerciales a implementar por la alta gerencia para captar más asociados.

## **ANALISIS FADO DE UNA DE LAS COOPERATIVAS DE LA CIUDAD DE BOGOTA**

Realizando el respectivo análisis FADO de una de las cooperativas activas de la ciudad de Bogotá (tabla No. 1), se puede evidenciar una inclusión de factores de tipo metodológico, de optimización de recursos y uso de herramientas tecnológicas, aunado a factores relacionados con el talento humano y el mercado objetivo, todos los anteriores, factores fundamentales de integración en cualquier entidad del sector y que deben ser de interés de las estrategias organizacionales propuestas por la alta dirección.

La matriz FADO, permitió establecer estrategias que pueden ser implementadas en el área de talento humano fortaleciendo el área comercial de la entidad, garantizando el cubrimiento de toda la ciudad y todas las entidades objeto de vinculación y mantenimiento, desde el punto de vista de la optimización de los recursos y específicamente el uso de las TIC, el sector evidencia un alto crecimiento en este aspecto, pues se encuentran modernas plataformas tecnológicas y páginas de internet con niveles elevados de interactividad que permiten suprimir procesos que hace algunos años requerían de la presencia física del asociado en la entidad optimizando recursos para las partes interesadas. En el mismo sentido el análisis permitió determinar como estrategia la revisión y replanteamiento de tasas de colocación de productos de crédito, así como el valor de las asignaciones presupuestales destinadas a las actividades de bienestar, lo anterior para poder obtener un mayor nivel de participación.

Tabla No. 1: Matriz FADO en una cooperativa activa de la ciudad de Bogotá.

<b>FADO COOPERATIVA</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
	Poca fuerza de ventas (5 ejecutivos)	Numero de asociados (10.600)
	Rotación de personal de la cooperativa	Trayectoria (36 años)
	Uso de TIC	Mercado objetivo
	Vinculación específica para un sector (cooperativa cerrada)	Amplia asignación presupuestal para actividades de bienestar
	Pocas actividades de bienestar	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
Volumen de poblacion a vincular	Realizar la vinculación de un número adecuado de ejecutivos comerciales que den cubrimiento a todas las entidades objeto de la cooperativa	Realizar actividades comerciales de impacto masivo (ferias comerciales, toma de entidades)
Crecimiento del sector cooperativo	Optimizar el uso de las TIC y modernizar la plataforma tecnologica de la cooperativa.	Fomentar la colocación de creditos de las diferentes lineas del portafolio
Deseo de vinculación de las personas	Realizar un estudio de necesidades y expectativas relacionado con las actividades de bienestar que esperan los asociados tener disponibles en la cooperativa incentivando una cultura de	
Crecimiento de la cultura de ahorro	Optimizar el uso de las TIC y modernizar la plataforma tecnologica de	Propiciar una cultura de ahorro con el desarrollo de actividades de bienestar
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
Crecimiento del sector	Implementar el uso de las TIC en la promocion de actividades de bienestar para incrementar su participacion	Optimizar la asignación presupuestal orientando los recursos al desarrollo de actividades de bienestar que involucren el mayor número de asociados
Incursion del sistema financiero a las poblaciones objeto de las cooperativas		
Bajas tasas de financiamiento	Establecer politicas relacionadas con bajas tasas de interes y ampliación de cupos de credito, siendo competitivos frente a la competencia.	Realizar campañas publicitarias que evidencien la trayectoria y solidez de la cooperativa con el fin de atraer mas asociados
Diversidad de actividades de bienestar realizadas por la competencia		

En esta tabla se describe el análisis FADO realizado a una de las cooperativas activas de la ciudad de Bogotá. Fuente: Elaboración propia.

Aunque los resultados del análisis anterior pueden implementarse en otras entidades del sector, por poseer características generales afines y problemáticas similares, se sugiere que cada entidad a analizar cuente con un estudio u análisis FADO específico, con el fin de orientar claramente las estrategias a implementar y atacar las causas raíz de la situación actual de la cooperativa en estudio.

## **ANALISIS PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDO POR LAS COOPERATIVAS EN LA CIUDAD DE BOGOTA**

Otro de los referentes para la presente investigación se relaciona con realizar un comparativo de tres portafolios de servicios correspondientes a tres cooperativas activas de la ciudad de Bogotá, de los cuales se analizan líneas de crédito y actividades de bienestar.

Tabla No. 2: Comparativo portafolio de productos y servicios cooperativas activas de la ciudad de Bogotá.

<b>COOPERATIVA A</b>	<b>COOPERATIVA B</b>	<b>COOPERATIVA C</b>
<b>LÍNEAS DE CREDITO</b>		
• Ordinario	• Crédito rápido	• Credifácil



<b>COOPERATIVA A</b>	<b>COOPERATIVA B</b>	<b>COOPERATIVA C</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de cartera</li> <li>• Credifacil</li> <li>• Patrimonial</li> <li>• Promocional</li> <li>• Bienestar</li> <li>• Educativo</li> <li>• Crediprima</li> <li>• Rotativo</li> <li>• Vehículo</li> <li>• Apoyo a vivienda</li> <li>• Mejora a vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito ordinario</li> <li>• Crédito de bienestar</li> <li>• Crédito productivo</li> <li>• Crédito de vivienda</li> <li>• Crédito garantía hipotecario</li> <li>• Cupo rotativo</li> <li>• Tarjeta debito (cupo rota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito ordinario</li> <li>• Tarjeta de crédito</li> <li>• Crediaportes</li> <li>• Crédito especial</li> <li>• Crédito para vivienda</li> <li>• Microcrédito</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE BIENESTAR</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso de cooperativismo (nivel básico, intermedio, avanzado)</li> <li>• Juegos de integración</li> <li>• Día de los niños</li> <li>• Velada cultural</li> <li>• Caminata ecológica</li> <li>• Campamento Juvenil</li> <li>• Día de la familia</li> <li>• Canita al aire</li> <li>• Vacaciones recreativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación técnica y tecnológica</li> <li>• Formación deportiva (tenis, patinaje, futbol, baloncesto)</li> <li>• Cursos musicales (guitarra, violín, piano)</li> <li>• Cursos de manualidades</li> <li>• Cursos de danzas</li> <li>• Caminatas ecológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auxilios educativos</li> <li>• Planes exequiales</li> <li>• Programas de fomento cultural</li> <li>• Caminatas</li> <li>• Centro recreativo</li> </ul>

*La tabla presenta el comparativo de tres diferentes cooperativas activas de la ciudad de Bogotá relacionado con las líneas de crédito y actividades de bienestar ofrecidas por cada una. Fuente: Elaboración propia.*

De acuerdo a la información relacionada anteriormente, puede evidenciarse la similitud existente entre los portafolios de crédito, los cuales se caracterizan por su facilidad de acceso y desembolso, una de las características de las cooperativas radica en que sus presupuestos son orientados en forma equitativa, entre los recursos para colocación de créditos y un porcentaje similar para efectos de las retribuciones y aportes a fondos sociales, pilares fundamentales de las entidades cooperativas, el cubrimiento de las diferentes líneas de crédito permite a los asociados de las cooperativas analizadas, acceder a créditos con los mínimos requisitos facilitando los tramites y disminuyendo los tiempos de solicitud y desembolso. Con el anterior análisis puede evidenciarse que la segunda hipótesis planteada no es válida, toda vez que las cooperativas manejan portafolios similares relacionados con actividades de bienestar, situación que no genera una alta rotación y desvinculación de los asociados.

Entre las estrategias que pueden recomendarse a la alta gerencia se encuentran la de orientar los recursos en líneas de crédito accesibles a los diferentes segmentos de su mercado, permitiendo una integración entre las actuales tecnologías de la información y la comunicación que modernicen a estas entidades, muchas de las cuales aún mantienen arraigadas costumbres del asesor personalizado y tramites manuales lo que impacta directamente los costos de operación, en el mismo sentido, el desarrollo de las líneas de crédito de cada entidad, deberá establecerse teniendo en cuenta sus políticas y presupuestos y no incursionar en el mercado con productos tomados de la competencia sin ningún análisis, las diferentes líneas de crédito que implemente cada cooperativa deberán surgir de un estudio claro de las necesidades de sus asociados, que permita no solo la colocación de dineros como factor de retribución financiera, sino que dichos recursos se orienten a contribuir al bienestar del asociado salvaguardando su nivel de endeudamiento, un factor

importante a considerarse es la fijación de las tasas de interés, actividad que generalmente se toma del mercado o del sector, olvidando el verdadero análisis de las variables propias de cada cooperativa, como son el riesgo financiero y el riesgo de mercado, aspectos determinantes para la recuperación de cartera y posicionamiento de las líneas de crédito.

De la misma manera, el análisis realizado a las diferentes actividades de bienestar llevadas a cabo en las cooperativas objeto de estudio, permitió evidenciar una amplia gama de actividades a saber: actividades de bienestar, educación y deporte entre otras, las cuales se destacan por llevarse a cabo durante toda la vigencia, permitiendo una participación de los diferentes segmentos de la cooperativa, propiciando el aprendizaje específico en un arte, en un tema académico, en un deporte o simplemente permitiendo un momento de esparcimiento familiar y social, incluyendo actividades para poblaciones vulnerables que no encontrarían en su ámbito social cotidiano. Cabe destacar que desde la plataforma estratégica de las cooperativas deben establecerse los planes y programas a llevar a cabo en este aspecto, pues de la diversidad y oportunidad de participación que se proponga a los asociados se podrá lograr no solo la vinculación de nuevas personas, sino la permanencia de los ya vinculados.

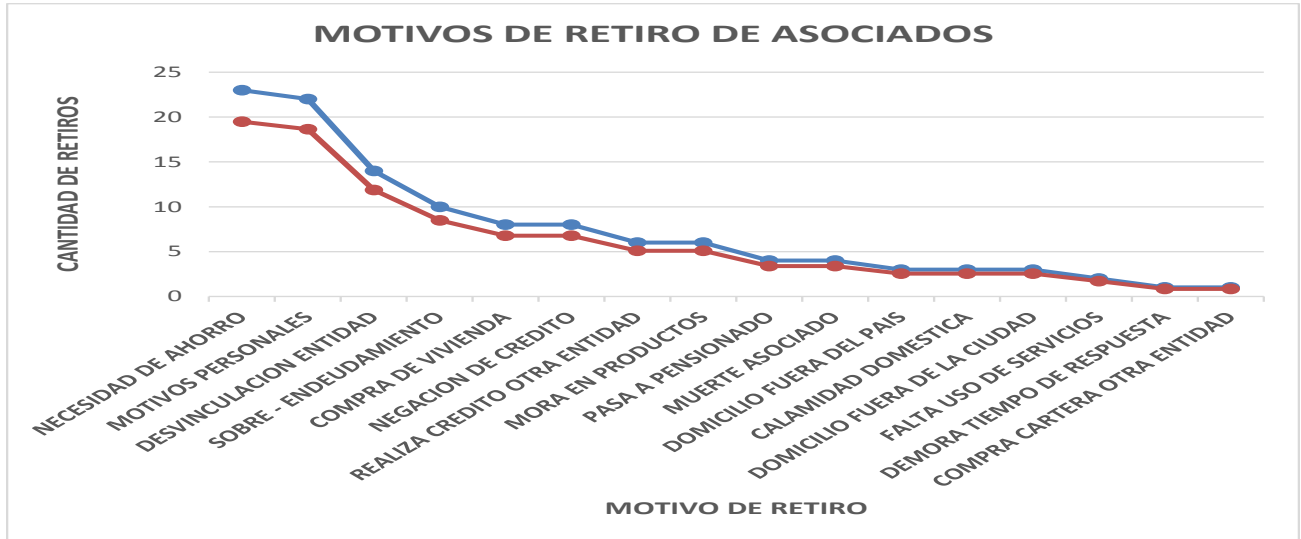
La alta gerencia podrá establecer estrategias que permitan la realización de convenios interadministrativos con entidades, instituciones y empresas que puedan prestar los servicios para sus programas de bienestar, optimizando recursos, capacidad instalada y tiempos de operación y lograr una mayor cobertura y participación. En el mismo sentido, la alta gerencia a través de las estrategias que proyecte, deberá garantizar los recursos suficientes para la realización de los diferentes programas de bienestar y la cobertura a todos sus segmentos, minimizando los costos para los asociados e involucrando los beneficios al círculo familiar de este.

## **ANALISIS DE CAUSAS DE RETIRO DE ASOCIADOS A UNA COOPERATIVA EN LA CIUDAD DE BOGOTA**

Probablemente uno de los aspectos que más puede inquietar a la alta gerencia de las diferentes cooperativas es establecer claramente las estrategias que debe llevar a cabo para minimizar el retiro de asociados, el impacto que este aspecto representa dentro de una cooperativa puede llegar a afectar directamente condiciones relevantes de tipo financiero y de participación en el mercado. Una de las características que reflejan las cooperativas es que nacen de un sector específico, dentro de una compañía o centran su nicho de mercado por tipo de entidades, aspecto que debe ser claramente analizado para disminuir los riesgos por desvinculaciones masivas.

Teniendo en cuenta lo anterior y al realizar el análisis en una de las cooperativas activas de la ciudad de Bogotá se establecen como causas de retiro las siguientes:

Figura 1: Motivos de retiro de asociados.



La figura presenta la distribución de causales de retiro durante el periodo de Enero a Junio de 2015 en una de las cooperativas activas de la ciudad de Bogotá. Fuente: Elaboración propia

Con la anterior información, puede evidenciarse el porcentaje de cada uno de los motivos de retiro en la cooperativa en análisis, dicha información permite analizar y proponer a la alta gerencia estrategias de retención y fidelización para los asociados, las cuales pueden centrarse en apertura de nuevas líneas de crédito, establecimiento de políticas de disminución de aportes por circunstancias especiales (paso a pensionado, desvinculación de la entidad), en el mismo sentido, fortalecer los canales institucionales de comunicación de cara al asociado y afianzar las estrategias propuestas en el sistema de PQRS. Otro de los aspectos a tener en cuenta en el tema de fidelización de los asociados puede enfocarse a la realización de sorteos, concursos y actividades directamente relacionada con el tiempo de vinculación y permanencia, así como el uso de los productos y servicios, otorgando a cada asociado un puntaje por la participación en los diferentes eventos y actividades, puntos que posteriormente le permitan recibir una retribución económica representada mediante incentivos.

Mediante el análisis de la información de retiros de los asociados de una de las cooperativas activas de la ciudad de Bogotá puede ratificarse la comprobación de la primera hipótesis planteada, toda vez que se presentan retiros de asociados por este motivo, las estadísticas analizadas reflejan un 5% de los retiros por otorgamiento de crédito de otra entidad, entre tanto, se presenta un 0,84% de retiros por compra de cartera de otras entidades, lo que permite evidenciar que si existen circunstancias comprobables que los asociados se trasladan a otras entidades del sector para acceder a nuevos beneficios financieros.

De la misma manera, para la segunda hipótesis planteada el análisis de retiros de las cooperativas, permite que esta hipótesis no sea comprobada, ya que ninguno de los motivos de retiro evidenciados permite comprobar como causal de retiro la búsqueda de beneficios de bienestar en otras entidades del sector.

Finalmente, luego de los resultados obtenidos en el análisis de causas de retiro, la tercera hipótesis planteada no es validada, toda vez que pueden establecerse causales diferentes de retiro a los aspectos financieros y de bienestar, pero que no podrían considerarse como beneficios, entre los que se destacan motivos

personales, la finalización del vínculo laboral y sobreendeudamiento, por lo anterior esta hipótesis no podría ser comprobada.

La fidelización de asociados permitirá a las cooperativas mantener niveles estándar de aportes, los cuales deberán garantizarse como insumo de sostenimiento, inversión y reinversión en la cooperativa; la fidelización está asociada de manera directa con la prestación del servicio y la oportunidad de permanencia que ofrezca la cooperativa, el desarrollo de actividades y estrategias de retención vincula no solo a la alta gerencia sino a cada uno de los trabajadores de la cooperativa, quienes con su servicio garantizan la retribución del asociado quien es dueño de la misma y por lo tanto espera ser atendido como lo que eso representa.

## **CONCLUSIONES**

Luego de la investigación realizada desde el punto de vista documental de algunas de las cooperativas activas de la ciudad de Bogotá y analizado los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta, pueden realizarse las siguientes conclusiones:

La alta dirección de cualquier cooperativa, podrá establecer como estrategia comercial la implementación y desarrollo de planes de mercadeo acordes a cada uno de los sectores donde se establezca, teniendo como premisa el incremento de la base de asociados, garantizando la presencia permanente de la fuerza comercial, por lo tanto, deberá contar con personal suficiente e idóneo que sea el puente de vinculación y asesoría frecuente para con los asociados; la dirección comercial de cada una de las cooperativas, deberá atender a lo establecido en su segmentación de mercado para así incrementar su flujo de vinculaciones y mantener su posición en el sector, desarrollando actividades de vinculaciones masivas y garantizando una correcta asesoría que permita en el tiempo la fidelización del asociado evitando su retiro temprano de la entidad.

Una de las funciones administrativas, se enmarca en cumplir la normatividad vigente bien sea para el sector o directamente relacionada con las tendencias del mercado organizacional como son los sistemas de gestión, muchos de los cuales tienen cabida en el sector cooperativo, políticas de calidad, seguridad y salud en el trabajo generan no solo un mejoramiento de los procesos al interior de las cooperativas y de cara al asociado, sino que permite ser más competitivos en el sector. La alta gerencia deberá tomar como estrategia el desarrollo e implementación de sistemas integrados de gestión que permitan robustecer sus procesos propiciando cadenas de valor y previendo de manera técnica los diferentes efectos de los cambios permanentes del mercado.

Desde el punto de vista financiero, las entidades cooperativas, podrán implementar como estrategias la apertura y mantenimiento de líneas de crédito que cobijen a los diferentes segmentos de mercado y cubran las diferentes necesidades de sus asociados, para lo cual deberán realizarse los estudios e indagaciones respectivos que permitan conocerlas, en el mismo sentido, las cooperativas que pretendan ampliar su cobertura de mercado deberán contar con herramientas informáticas y de comunicaciones de alto avance e impacto, establecer políticas de otorgamiento acordes a la normatividad vigente y a su segmentación, desarrollar herramientas como el scoring que facilita el estudio y evaluación automática de créditos, disminuye tiempos de operación optimizando la calidad de las colocaciones. Referente a las tasas de interés y condiciones de colocación, estas deben partir no solo de los análisis del mercado financiero, sino del estudio específico en el sector, la alta gerencia deberá seleccionar las metodologías de cálculo de interés de colocación teniendo como principal criterio de selección las características socio - demográficas de sus asociados.

Otro aspecto relevante para garantizar la estabilidad de vinculación de los asociados, está determinada por las actividades desarrolladas en el ámbito social y de bienestar, las cuales acordes con los principios cooperativos buscan fomentar en los asociados el desarrollo de valores solidarios, es relevante para la alta

dirección que se cuente con programas que permitan no solo una amplia participación, retorno económico y social, sino que favorezcan el ofrecimiento de ambientes socialmente responsables que involucren a poblaciones vulnerables en los ambientes cooperativos; la alta dirección podrá tener como estrategia el desarrollo y establecimiento de programas de bienestar que se fortalezcan con el tiempo y permitan el desarrollo de actividades de educación para divulgar temas cooperativos e integren formaciones formales y no formales que propicien en los participantes un incremento en sus competencias personales, sociales y laborales, e la misma manera, los programas deberán contar con actividades lúdicas, recreativas y culturales que permitan no solo la participación del asociado, sino de su grupo familiar. Es importante establecer la integración de estos programas con la realización de convenios comerciales que amplíen la cobertura y participación de dichas actividades, apalancando la infraestructura de las cooperativas.

Sin duda alguna, ninguna de las propuestas anteriores podrá llevarse a cabo si la cooperativa no cuenta con directivos que posean las competencias específicas para ejercer sus funciones y algo más importante aún es que crean en el cooperativismo, la visión desde la alta gerencia parte no solo de conocer los principios cooperativos y solidarios, sino de poseer un alto sentido de responsabilidad social empresarial que oriente a través de los roles y funciones el desarrollo de estrategias de gestión acordes a los permanentes cambios del mercado y a la toma de decisiones oportunas frente a los impactos de la competencia y riesgos del mercado.

La alta gerencia de las cooperativas deberá estar integrada por grupos interdisciplinarios que abarquen las diferentes áreas laborales y propicien el fortalecimiento del engranaje empresarial que requieren estas entidades, a fin de proyectarse de manera acorde con los impactos macroeconómicos del sector financiero y con los cambios socio económicos que presentan los mercados de manera permanente. La alta gerencia garantizará el desarrollo de políticas empresariales que incluyan a cada uno de sus departamentos administrativos y comerciales, manteniendo como premisa el cumplimiento de su plataforma estratégica, fomentando políticas de desarrollo del talento humano y orientando sus recursos y gestiones al fortalecimiento social, con miras al posicionamiento no solo en el mercado sino a la incursión dentro del staff de organizaciones socialmente responsables con alto impacto y contenido social, acorde a las necesidades de un país que crece exponencialmente y para lo cual están llamadas estas entidades cooperativas.

## **ANEXOS**

Anexo No. 1: Encuesta

## ENCUESTA

Objetivo: Identificar las preferencias y beneficios que buscan las personas para vincularse al sector cooperativo.

Datos Generales:

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**SEXO:** F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

**ACTIVIDAD ECONOMICA:** \_\_\_\_\_

Marque con una X solo una respuesta

1. Su rango de edad esta entre:
  - a. 18 a 30 años
  - b. 31 a 45 años
  - c. 46 a 60 años
  - d. Más de 60 años
2. ¿Sabe Ud. Qué es Cooperativismo?
  - a. Si
  - b. No
3. Cuál es su nivel de ingresos en SMMLV (salarios mínimos mensuales vigentes):
  - a. Entre 1 y 3
  - b. Entre 4 y 6
  - c. Entre 7 y 9
  - d. 9 en adelante
4. Mantiene Ud. una cultura de ahorro
  - a. Si
  - b. No
5. ¿Cuánto dinero ahorra al mes en entidades financieras? \$ \_\_\_\_\_
6. ¿Conoce la diferencia entre entidades financieras y entidades cooperativas?
  - a. Si
  - b. No
7. De los siguientes aspectos, ¿cuál quisiera encontrar en una cooperativa?
  - a. Oportunidad en el servicio
  - b. Acceso a créditos
  - c. Bajas tasas de interés
  - d. Acceso a actividades recreativas y de bienestar
  - e. Diversidad de productos financieros
8. De los siguientes productos financieros ¿con cuáles cuenta?
  - a. Cuenta de ahorro
  - b. Tarjeta de crédito
  - c. Crédito
  - d. Cupo rotativo
  - e. CDT
  - f. Ninguno
9. ¿Cuál es la característica que considera más importante para elegir una entidad cooperativa?
  - a. Calidad del servicio
  - b. Tasa de interés ofrecida
  - c. Rapidez en el desembolso
  - d. Facilidad en las transacciones
  - e. Uso de tecnologías de información y comunicación
  - f. Fidelidad con el asesor financiero
  - g. Cupos de productos ofrecidos
  - h. Todas las anteriores
10. Esta Ud. Afiliado a una cooperativa de ahorro y crédito
  - a. Si
  - b. No

*El anexo anterior presenta el cuestionario de encuesta aplicado en el mes de Mayo de 2015 a 63 personas mayores de edad en la ciudad de Bogotá.  
Fuente: Elaboración propia.*

## REFERENCIAS

A., J. M. (07 de 2015). En la búsqueda de la innovación en la educación cooperativa. *Colombia Cooperativa*(118), 28, 29. Recuperado el 20 de 08 de 2015

Acero, C. (Julio - Septiembre de 2015). El crédito cooperativo. *Ciclo de riesgo*(19), 32, 33. Recuperado el 15 de 08 de 2015

Acoset, R. (2015). Factores determinantes en la gestión productiva del capital humano. (Á. Quijano, Ed.) *Revista Acoset*(12), 20,21, 22,23, 24 y 25. Recuperado el 18 de 08 de 2015

Ascoop. (2015). <http://www.ascoop.coop/>. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de <http://www.ascoop.coop/>.

Association, A. E. (s.f.). [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html). Recuperado el 28 de 02 de 2015, de [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.html](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.html).

- Cabas, S., & Castro, T. (2008). <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4115/T11.08%20C111c.pdf?sequence=1>. Recuperado el 19 de 05 de 2015, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4115/T11.08%20C111c.pdf?sequence=1>.
- Chile, F. d. (s.f.). <http://www2.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/15/pajaro.htm>. Recuperado el 04 de 08 de 2015, de <http://www2.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/15/pajaro.htm>.
- Confecoop. (2015). <http://www.confecoop.coop/>. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de <http://www.confecoop.coop/>.
- Coomeva. (2015). <http://www.coomeva.com.co/cooperativa>. Recuperado el 07 de 07 de 2015, de <http://www.coomeva.com.co/cooperativa>.
- Davila, R. (2004). [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Innovaci%C3%B3n\\_y\\_%C3%A9xito\\_en\\_la\\_gerencia\\_cooperativa\\_pdf.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Innovaci%C3%B3n_y_%C3%A9xito_en_la_gerencia_cooperativa_pdf.pdf). Recuperado el 21 de 06 de 2015, de [http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Innovaci%C3%B3n\\_y\\_%C3%A9xito\\_en\\_la\\_gerencia\\_cooperativa\\_pdf.pdf](http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Innovaci%C3%B3n_y_%C3%A9xito_en_la_gerencia_cooperativa_pdf.pdf).
- Finance, I. o. (2005). Guía para preparar su trabajo de investigación para publicación en la revista RIAF y memorias.
- Giraldo, R. L. (2001). <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere2/Tesis56.pdf>. Recuperado el 12 de 07 de 2015, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere2/Tesis56.pdf>.
- Grados, A. (s.f.). <http://es.slideshare.net/betogra2m/tema-2-estadstica-descriptiva-3-tabulaciones-cruzadas-y-diagramas-de-dispersin>. Recuperado el 03 de 08 de 2015, de <http://es.slideshare.net/betogra2m/tema-2-estadstica-descriptiva-3-tabulaciones-cruzadas-y-diagramas-de-dispersin>.
- Miguel F, G. C. (08 de 2015). Oportunidad para el crecimiento comercial. *Ecosolidario*, pág. 24. Recuperado el 25 de 08 de 2015
- ONU. (31 de 10 de 2011). [http://www.un.org/spanish/News/story.asp?newsID=22136#.VcgWCq3H\\_IU](http://www.un.org/spanish/News/story.asp?newsID=22136#.VcgWCq3H_IU). Recuperado el 15 de 07 de 2015, de [http://www.un.org/spanish/News/story.asp?newsID=22136#.VcgWCq3H\\_IU](http://www.un.org/spanish/News/story.asp?newsID=22136#.VcgWCq3H_IU).
- Portafolio.co. (16 de 10 de 2014). <http://www.portafolio.co/negocios/cooperativas-colombia-impulso-economico-social>. Recuperado el 01 de 06 de 2015, de <http://www.portafolio.co/negocios/cooperativas-colombia-impulso-economico-social>.
- público, M. d. (03 de 2013). [http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia\\_buen\\_gobierno\\_marzo\\_2013.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf). Recuperado el 19 de 06 de 2015, de [http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia\\_buen\\_gobierno\\_marzo\\_2013.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/guia_buen_gobierno_marzo_2013.pdf).

Republica, B. d. (s.f.).

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>. Recuperado el 28 de 02 de 2015, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generali1.htm>.

Roelants, B. (2015). *Las cooperativas contribuyen al desarrollo social*. Bogotá. Recuperado el 25 de 08 de 2015

Seguros, L. E. (2015). <http://www.laequidadseguros.coop/la-equidad/principios-cooperativos>. Recuperado el 9 de 07 de 2015, de <http://www.laequidadseguros.coop/la-equidad/principios-cooperativos>.

Solidaria, G. (Agosto de 2015). *Guia Solidaria. Guia anual de fondos y cooperativas, 24*. Bogotá, Colombia: Shalom editores especializados. Recuperado el 25 de 08 de 2015

Solidaria, G. (2015). <http://www.guiasolidaria.com/>. Recuperado el 30 de 05 de 2015, de <http://www.guiasolidaria.com/>.

Solidarias, O. (2012). [http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cooperativas\\_0.pdf](http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cooperativas_0.pdf). Recuperado el 25 de 05 de 2015, de [http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cooperativas\\_0.pdf](http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cooperativas_0.pdf).

Statgraphics. (2006). <http://www.statgraphics.net/wp-content/uploads/2011/12/tutoriales/Tabulacion%20Cruzada.pdf>. Recuperado el 04 de 08 de 2015, de <http://www.statgraphics.net/wp-content/uploads/2011/12/tutoriales/Tabulacion%20Cruzada.pdf>.

Supersolidaria. (07 de 08 de 2015). <http://www.supersolidaria.gov.co/>. Recuperado el 16 de 06 de 2015, de <http://www.supersolidaria.gov.co/>.

Tecdigital. (s.f.). <https://tecdigital.tec.ac.cr/file/5191925/leccion>. Recuperado el 04 de 08 de 2015, de <https://tecdigital.tec.ac.cr/file/5191925/leccion>.

Todd, D. R. (s.f.). *Aprendizaje Dinamico con PNL Programación Neurolingüística. La escritura Creativa*. Recuperado el 28 de 02 de 2015

Uniminuto, C. (2015). <http://www.coopuniminuto.com/index.php/la-cooperativa-y-los-principios-cooperativos>. Recuperado el 01 de 07 de 2015, de <http://www.coopuniminuto.com/index.php/la-cooperativa-y-los-principios-cooperativos>.

## RECONOCIMIENTO

La autora agradece a las diferentes cooperativas que permitieron consultar la información que sirvió como fuente para la anterior investigación, así como a los docentes que participaron en la revisión de la misma.

Así mismo, la autora agradece a su Esposo y su familia por apoyar de manera permanente este nuevo proyecto y ceder gran parte del tiempo de familia para ser dedicado al logro de este reto.



## **BIBLIOGRAFIA**

Damaris Reyes Castro es Ingeniera Industrial egresada de la Universidad Católica de Colombia y profesional en el área de Talento Humano y

Salud ocupacional, vinculada laboralmente con una de las cooperativas activas de la ciudad de Bogotá donde se desempeña como directivo. Se puede contactar a través del correo electrónico [damarey7396@gmail.com](mailto:damarey7396@gmail.com).