

1-1-2017

## **Gestión del riesgo y competitividad de las cooperativas financieras en Colombia**

Briyidt Alejandra Bernal  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Ana Enciso Toro  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica)

---

### **Citación recomendada**

Bernal, B. A., & Enciso Toro, A. (2017). Gestión del riesgo y competitividad de las cooperativas financieras en Colombia. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/651](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/651)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# GESTIÓN DEL RIESGO Y COMPETITIVIDAD DE LAS COOPERATIVAS FINANCIERAS EN COLOMBIA

Briyidt Alejandra Bernal\*

Ana V. Enciso Toro\*\*

*“El triunfo del verdadero  
hombre surge de las  
Cenizas del error”  
Pablo Neruda*

## Resumen

Este artículo tiene como finalidad presentar una descripción de la situación competitiva de las cooperativas financieras en Colombia (Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA), Cooperativa Financiera Jhon F. Kennedy (JFK), Cooperativa Financiera COOFINEP, Cooperativa Financiera COTRAFA y CONFIAR Cooperativa Financiera) basada en indicadores financieros y las acciones que estas realizan frente a los riesgos del sector en el que operan. El método de investigación que se utilizó para el desarrollo del objetivo propuesto fue exploratorio-descriptivo con base en información primaria y secundaria que, de manera analítica, permitió concluir que la gestión de riesgos y los sistemas de administración aplicados por estas cooperativas contribuyen favorablemente en la prestación de servicios y en el manejo financiero, lo cual es un aspecto a resaltar teniendo en cuenta el carácter solidario que tienen los recursos utilizados.

## Palabras Claves

Competitividad, Cooperativas, Economía Solidaria, Finanzas, Gestión del Riesgo.

## Abstract

This article aims to present a perspective of the competitive situation of financial cooperatives in Colombia (Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA), Cooperativa Financiera Jhon F. Kennedy (JFK), Cooperativa Financiera COOFINEP, Cooperativa Financiera COTRAFA and CONFIAR Cooperativa Financiera) based on Financial indicators and the actions they perform in the face of the risks of the sector in which they operate. The research method that was used for the development of the proposed objective was exploratory-descriptive based on primary and secondary information that, in an analytical way,

---

\* Optante al título de Contadora Pública, Código 17091076, Universidad de La Salle. Email: brialejacaro14@gmail.com.

\*\* Optante al título de Contadora Pública, Código 17101043, Universidad de La Salle. Email: ana.encito44@gmail.com.

allowed to conclude that the risk management and the management systems applied by these cooperatives contribute favorably in the Provision of services and financial management, which is an aspect to be highlighted taking into account the solidarity nature of the resources used

### **Keywords**

Competitiveness, Cooperatives, Solidarity Economy, Finance, Risk Management.

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones pertenecientes al sector solidario se caracterizan principalmente por sus principios, los cuales, más allá de indicar sus valores corporativos señalan su filosofía basada en el carácter humano y la necesidad de alcanzar un desarrollo colectivo en el que sus asociados encuentren por este medio aquellos beneficios que de forma individual no serían posibles.

En la denominada Economía Solidaria, se encuentran las Cooperativas, dentro de las cuales se ubican las organizaciones que se toman como base para la realización del presente artículo.

Según la Confederación de Cooperativas de Colombia –Confecoop- en Colombia por medio del sector cerca del 40% de la población recibe beneficios del sector cooperativo (6.1 millones de colombianos y sus familias), el 12% del crédito de consumo se hace a través del sector cooperativo (Confecoop, 2016, pág. 4), existen 187 instituciones cooperativas con actividad financiera, de las cuales 5 son cooperativas financieras, una es un banco de naturaleza cooperativa y 181 son cooperativas de ahorro y crédito y multiactivas integrales con sección de ahorro y crédito (Casa El Tiempo, 2015), lo cual evidencia la importancia que tiene hoy en día dicho sector.

Sin embargo, aunque las organizaciones solidarias han evidenciado una alta participación en el sector financiero en los últimos años, la competencia en el negocio bancario se hace más fuerte, cada vez hay más entidades que prestan servicios financieros sumando a esto las exigencias del entorno económico que aún ponen en desventaja a las cooperativas financieras, en aspectos como la disponibilidad de herramientas tecnológicas (apps, cajeros) para la realización de transacciones, limitación en el monto de los créditos pues sus portafolios ofrecen microcréditos, lo que representa que sus labores están enfocadas a grupos específicos.

Estas situaciones generan incertidumbre y manifiestan la gran importancia que tiene la adecuada gestión del riesgo en las entidades para disminuir, el riesgo existe en cada una de las acciones de la organización, generando la probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo deje de suceder, es por esto que, para las cooperativas, es una gran ventaja conocerlos clara y oportunamente para determinar mejores y más eficaces soluciones.

En ese sentido, el propósito de este artículo es presentar una descripción de la situación competitiva de las cooperativas financieras en Colombia (Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA), Cooperativa

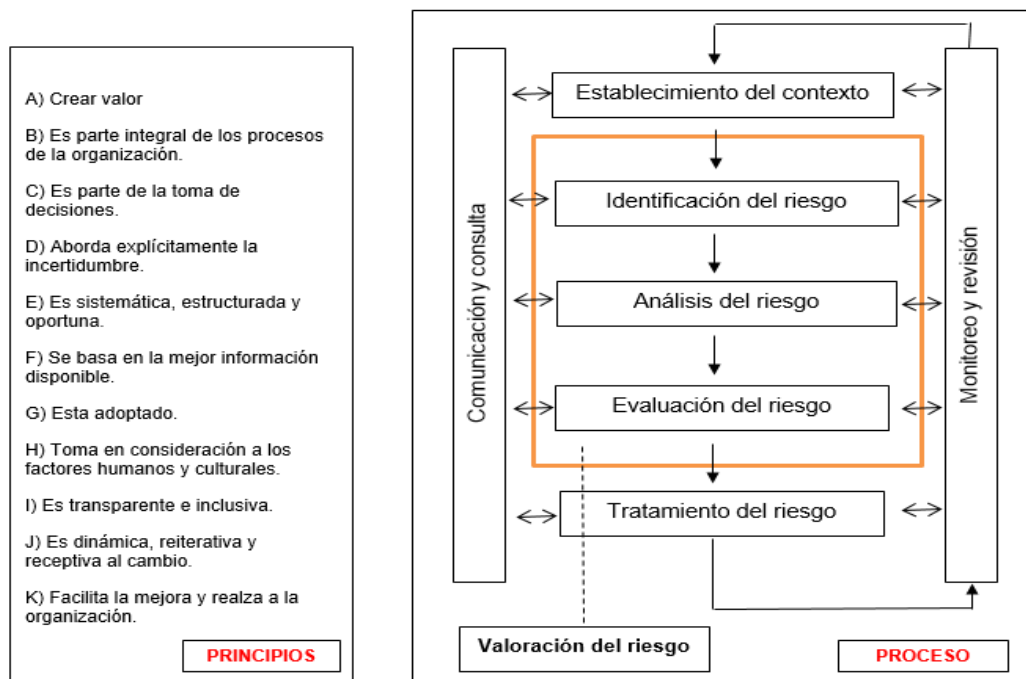
Financiera Jhon F. Kennedy (JFK), Cooperativa Financiera COOFINEP, Cooperativa Financiera COTRAFA y CONFIAR Cooperativa Financiera) basada en indicadores financieros y las acciones que estas realizan frente a los riesgos.

### CONCEPTOS BÁSICOS

Para abarcar el tema de investigación es indispensable puntualizar cuál es la definición de riesgo puesto que este comprende múltiples formas de alcanzar su significado. El riesgo se define como “la incertidumbre que existe de que un hecho ocurra durante un periodo y bajo condiciones determinadas, donde estas reportan pérdidas económicas” (Rodriguez Taborda, 2002, pág. 1). La evolución de la administración del riesgo y su relación existente con los riesgos financieros permiten que se establezcan acciones de manera estructurada y exhaustiva, permitiendo identificar, calificar, evaluar y monitorear todo tipo de riesgo que pueda afectar de manera significativa el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización, con el propósito de cumplir con medidas suficientes para su adecuado funcionamiento.

En cuanto a la normatividad existente sobre el manejo de riesgos, se encuentra la NTC-ISO 31000, la cual tienen como propósito proporcionar principios y directrices para la gestión de riesgos en un marco de referencia que delimita y direcciona la misma y un proceso para facilitar su ejecución.

**Figura 1.** Principios y Proceso de Gestión del riesgo.



**Fuente:** Norma Técnica Colombiana NTC ISO 31000 (2011), pag.3.

La figura 1, permite entender que la evaluación es un tema de vital importancia en el proceso planteado por medio de la Norma, puesto que la diferencia que existe entre evitar los riesgos, administrarlos, controlarlos, comunicar las modificaciones y optimizarlos surge en dicha operación; los riesgos pueden ser fuente de oportunidades que permitan tener buenas prácticas en la dirección de las empresas, donde una de las etapas más importantes es identificarlos, facilitando la toma de decisiones, esta lleva consigo un manejo cuantitativo que incluye el desarrollo de evaluaciones de riesgo.

El proceso de decisión radica en las herramientas que se implementan, la rapidez con que cada etapa logra su objetivo, la calidad de la asimetría de información con que se cuenta y los espacios de tiempo con los cuales se ejecuta uno de los problemas.

Para lograr estos pasos se requiere:

1. Determinación de objetivos y estrategia organizacional.
2. Identificación de la relación riesgo – componentes de riesgo.
3. Evaluación de los riesgos asociados a las condiciones de la empresa – negocio.
4. Consideración de alternativas y selección de estas para el tratamiento del riesgo.
5. Implementación de la decisión.
6. Evaluación y revisión.

En lo referente a la relación riesgo – servicio, la diversificación de servicios lleva inmersos puntos de riesgo que pueden aumentar la variedad de estos, puesto que pueden ser a nivel operativo como también ser de manejo, de producto o de condiciones en que puede llegar a ofrecerse el servicio. Donde la diversidad de los procesos se encuentra presente frecuentemente y el objetivo sería controlar algunos de ellos, para lograr reducir la exposición y lograr un razonable equilibrio en la operación.

Por otro lado, con el fin de realizar una administración adecuada del riesgo se han creado una serie de lineamientos y recomendaciones a nivel nacional e internacional. Para la realización de este artículo se consultó el acuerdo de Basilea I, Basilea II y Basilea III, que tienen como objetivo promover la convergencia de las reglamentaciones nacionales y así fortalecer el sistema bancario internacional asegurando la protección frente a riesgos financieros y operativos; la Norma Técnica Colombiana NTC 5254, que tiene como objetivo “proporcionar un marco genérico para establecer el contexto, la identificación, el análisis, la evaluación, el tratamiento, el seguimiento y la comunicación del riesgo” La Circular Básica Contable y Financiera (Circular Externa 100 de 1995) ; La Circular Básica Jurídica (Circular Externa 029 de 2014) y Decreto 2555 de 2010 de la Superintendencia Financiera de Colombia, entidad encargada del control, inspección y vigilancia del Sistema Financiero Nacional, del que hacen parte, según el Estatuto Orgánico los Establecimientos de Crédito, que a su vez agrupa Bancos,

Corporaciones Financieras, Compañías de Financiamiento y Cooperativas financieras, estas últimas objeto de estudio.

Por lo tanto, de acuerdo con el Artículo 40 de la ley 454 de 1998, modificado por el Artículo 102 de la ley 795 de 2003 las cooperativas financieras se definen como:

Los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera, su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la ley 79 de 1988; las operaciones que las mismas realicen se registrarán por lo previsto en dicha ley, en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas que le sean aplicables. (Congreso de la Republica, 1998).

Cabe resaltar que, por su naturaleza, también están sometidas a la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria y que se diferencian de las demás cooperativas que desarrollan actividad financiera, entre otras cosas, en que estas últimas no están autorizadas a prestar sus servicios a terceros, solo lo pueden hacer a sus asociados.

Las cooperativas financieras, por el ejercicio de su actividad económica se ubican automáticamente en el sistema de riesgo financiero y por lo tanto están sujetas a las regulaciones bancarias del sector financiero local e internacional, resaltando la necesidad del manejo de los riesgos como herramienta para aumentar la productividad y competir en el mercado.

De tal manera que las Cooperativas Financieras como entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera (SFC) deben cumplir con la implementación de Sistemas de Administración de Riesgos propios de su actividad, entendiendo éstos como un conjunto estructurado de elementos relacionados entre sí que brindan las herramientas para afrontar los riesgos, están diseñados según el tipo de riesgo, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Clasificación de riesgos financieros y sistemas de administración.**

| Tipo de Riesgo   | Definición  | Sistema de Administración  |
|------------------|---|--|
| <b>Operativo</b> | La posibilidad de que la cooperativa incurra en pérdidas por deficiencias, fallas o inadecuaciones causadas por personas, procesos, tecnología, infraestructura, acontecimientos externos y ajenos; tales como fraude, errores u omisiones, demoras, hurtos, y los demás que afectan la continuidad del negocio; también riesgos legales y de reputación consecuencia del riesgo operacional. | Sistema de Administración de Riesgo Operativo (SARO), dispuesto por el Capítulo XXIII de la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC. |
| <b>Liquidez</b>  | Es la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos a descuentos inusuales y significativos, para disponer rápidamente de recursos; también, se entiende como la insuficiencia de activos líquidos para atender oportuna y eficientemente la demanda de los asociados o ahorradores  | Sistema de Administración de Riesgo de Liquidez (SARL), descrito en el Capítulo VI de la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC.    |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>De crédito</b>                                      | Entendido como la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumple sus obligaciones.   | Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC), contenida en el Capítulo II de la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC.   |
| <b>De mercado</b>                                      | Definido como la posibilidad de incurrir en pérdidas e, incluso, en la disminución del valor económico de su patrimonio, como consecuencia de cambios en el precio de los instrumentos financieros en los que se mantienen posiciones dentro o fuera del balance, lo cual puede llegar a afectar la percepción del mercado sobre la estabilidad y viabilidad financiera de la entidad. | Sistema de Administración de Riesgo de Mercado (SARM), las reglas relativas a la aplicación se encuentran en el Capítulo XXI de la Circular Básica Contable y Financiera de la SFC.                       |
| <b>Lavado de activos y financiación del terrorismo</b> | Es la posibilidad de que la entidad incurra en pérdidas o daño por ser utilizada directamente o a través de sus operaciones como instrumentos para el lavado de dinero y/o la canalización de recursos destinados a actividades terroristas. Las cooperativas están en la obligación de reportar operaciones sospechosas o ilegales.   | Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SARLAFT), establecido en el Capítulo IV, Título IV de la Circular Básica Jurídica 029 de 2014 emitida por la SFC. |
| <b>Atención al Consumidor Financiero</b>               | Entendido como la posibilidad de que la cooperativa incurra en pérdida o daño por la insatisfacción de los clientes y usuarios respecto a la atención recibida por la entidad. Atendiendo a los requerimientos de la SFC, las cooperativas financieras están obligadas a ofrecer canales de atención y garantizar la protección de los derechos a los consumidores financieros.        | Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC), creado por el Capítulo III de la Ley 1328 de 2009 de Protección al Consumidor Financiero.   |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información de cooperativas seleccionadas.

Por medio de la creación y supervisión de estos sistemas, la SFC busca garantizar la estabilidad del mercado financiero colombiano y la protección del consumidor financiero, obligando a las entidades vigiladas a mostrar información clara y suficiente que contribuya a la sana competencia.

Además, mediante el Decreto Ley 2206 de 1998 fue creado el FOGACOOOP (Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas), organismo que obliga a todas las cooperativas que ejercen actividad financiera a tramitar su inscripción con el propósito de atender los distintos riesgos asociados a dicha actividad y así, proteger la confianza de los ahorradores y depositantes de las cooperativas inscritas, por medio del seguro de depósitos.

Para determinar la adecuada gestión del riesgo como una fuente de ventaja competitiva es necesario entender el concepto de competitividad y su importancia desde una perspectiva macro y microeconómica. Se puede definir, en términos de rentabilidad, como una característica que diferencia una entidad y le otorga una posición favorable respecto a las demás del mercado, no obstante, el concepto debe ser interpretado más allá del posicionamiento por coste y precio, tal como lo expresan Pollack y García (2004) la competitividad está estrechamente relacionada con la creación de condiciones para un rápido y

sostenido crecimiento en la productividad de personas, empresas y por ende del país, por tanto la productividad y la competitividad son la fuente del crecimiento económico que debe ser equitativo por medio de la distribución justa del ingreso. Sustentando esta idea, en que muchos países con alta participación en los mercados internacionales, registran altos índices de pobreza, al contrario, de países con menor presencia en el comercio mundial tienen poca pobreza y una mejor distribución del ingreso.

En otro plano, es necesario el mejoramiento microeconómico para lograr que funcionen las condiciones macroeconómicas y en conjunto generar crecimiento, en palabras más sencillas, “el nivel de productividad de un país está determinado por la productividad de sus empresas”, dicha productividad se fundamenta en el grado de sofisticación de las empresas y la calidad del entorno de negocios. Respecto a lo primero, el difícil acceso por parte de algunas empresas al financiamiento representa un obstáculo para la inversión y productividad y en segundo lugar a pesar de las estrategias y prácticas de una empresa para ser más competitiva es indispensable contar con un ambiente favorable, que garantice el éxito de esas estrategias (págs. 11-12).

En cuanto a la competitividad, se considera como aquella capacidad que tiene una organización para hacer frente al mercado y distinguirse en él de sus competidores. Para ello, el reconocimiento e identificación de las fuerzas del mercado, permite revelar tanto las debilidades como las fortalezas de las entidades, el entendimiento del sector y su estructura, lo cual se convierten en un instrumento para el análisis y formulación de la estrategia competitiva de la organización.

## **METODOLOGÍA**

Para alcanzar el objetivo propuesto, se realiza una investigación exploratorio-descriptiva en la medida que este tipo de investigación permite documentar el impacto que tiene el manejo del riesgo en el desempeño de organizaciones de servicios financieros, específicamente en el sector cooperativo.

Según la naturaleza de recolección y análisis de la información, esta investigación es de índole cualitativa con datos secundarios, en la medida que la pesquisa se desarrolla a partir de revisión documental y observación directa en la página web de las 5 cooperativas financieras existentes en Colombia: Cooperativa Financiera de Antioquia (C.F.A), Cooperativa Financiera John F. Kennedy (JFK), Coofinop Cooperativa Financiera (COOFINEP), Cooperativa Financiera Cotrafa (COTRAFA) y Confiar Cooperativa Financiera (CONFIAR). La selección de estas cooperativas, se realizó teniendo en cuenta que son las únicas del sector solidario que ofrecen este tipo de servicios a terceros no asociados lo que facilita la comparabilidad con los demás intermediarios financieros; también dentro de las 187 cooperativas en Colombia con actividad financiera, las cinco anteriormente mencionadas son consideradas Cooperativas Financieras, las demás son cooperativas de ahorro y crédito y multiactivas integrales con sección de ahorro y crédito.



Estos datos fueron recolectados por medio de informes de gestión, documentos tomados directamente de los sitios web de las cooperativas elegidas y reportes descargados de la página web de la Superintendencia Financiera, también se realizó una entrevista semiestructurada escrita al Director de Análisis Económico de Confecoop.

Con el fin de valorar la competitividad y productividad de las cooperativas financieras se realizó un análisis descriptivo de cada una de ellas y se compararon con los demás intermediarios financieros indicadores de amplia difusión en el sector, tales como solvencia, rentabilidad y eficiencia, cobertura y calidad de cartera.

## **RESULTADOS**

Luego de indagar la información disponible de las 5 Cooperativas Financieras existentes Colombia, se encontró similitud en la adopción de las definiciones de riesgo planteados en la concepción teórica, así como en los Sistemas de Administración del Riesgo usados por cada entidad.

Sin embargo, aunque todas las Cooperativas Financieras están expuestas a los mismos riesgos y aplican los mismos Sistemas de Administración en cumplimiento de la regulación impuesta por la Superintendencia Financiera de Colombia, no todas planean las mismas acciones para garantizar la eficiencia de su gestión, por lo que las entidades fueron analizadas separadamente con el fin de conocer sus objetivos corporativos, posicionamiento en el mercado, identificar los principales riesgos a los que cada una se enfrenta, la respuesta a los mismos y lograr la comparabilidad con el sector.

### ***Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA): “de corazón.”***

Surge el 6 de abril del año 2000, a partir de la fusión de las cooperativas DONMATIAS y COOBANCOQUIA, convirtiéndose en la primera cooperativa financiera del país según la ley 454 de 1998, hace presencia en 34 puntos de atención en Antioquia y 5 localizados en Bogotá, Cali, Barranquilla, Montería y Pereira; su objetivo es satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados y ahorradores, a través de la prestación de servicios financieros con calidad y beneficios sociales, resaltan la importancia de brindar a personas de estratos bajos y zonas alejadas del país acceso a recursos para el mejoramiento de su calidad de vida y de su comunidad (Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA), s.f).

Al 31 de Diciembre de 2016 ,CFA presentó una cartera de crédito de \$289.184 millones, mostrando un incremento de 9,21% frente a la cartera de 2015 que al 31 de Diciembre era de \$264.800 millones; los activos pasaron de \$325.382 millones en 2015 a \$363.092 millones aumentando en un 42.1% las inversiones; registró un patrimonio de \$54.309 millones con excedentes de \$5.102 millones, 20,84% más que en 2015, (Superfinanciera, 2016) por cada \$100 que tiene un asociado en aportes CFA cuenta con \$60

de respaldo de cobertura a través de reservas, permitiéndole afrontar situaciones de crisis futuras (CFA, 2016, pág. 1).

***Cooperativa financiera John F. Kennedy (JFK): “Un jugoso negocio donde todos ganamos”***

Fundada en el 3 de julio de 1964, en el barrio Campoamor al sur de Medellín como respuesta a las necesidades de sus habitantes, debe su nombre al inmigrado presidente norteamericano, reconocido por sus programas de ayuda a Latinoamérica. Actualmente cuenta con 37 agencias en el país y goza de gran posicionamiento público, siendo considerada modelo de organización netamente comunitaria. Tiene como misión ayudar a sus asociados y usuarios a mejorar económica, social y culturalmente, por medio de la educación, la solidaridad y ayuda mutua (Cooperativa financiera John F. Kennedy (JFK), s.f).

Para 2015 la cooperativa JFK contaba con \$630.113 millones en su cartera de crédito y en 2016 registró \$708.706 millones, 12,47% más que el año anterior; los activos en 2016 registraron un incremento de 9,43% pasando de 724.156 millones en 2015 a \$792.462 millones (Superfinanciera, 2016). En los últimos años JFK se ha destacado por disminuir su deuda externa llegando a ser \$0 en 2015, así como por el aumento de su capital institucional que en relación a los activos para Junio de 2016 fue de 16,6% superando el 10% recomendado, igualmente, al finalizar dicho año registró un crecimiento de 65,70 % en sus excedentes que para 2015 eran de \$18.891 millones y a Diciembre de 2016 ascendieron a \$31.302 millones (Federación colombiana de cooperativas de ahorro y crédito y financiera (FECOLFIN), 2016, págs. 17-22).

***Cooperativa financiera COOFINEP: “Una alternativa más humana”***

Ofrece sus servicios desde 1962, creada por trabajadores y empleados de EPM, cuenta con agencias en Antioquia y Bogotá; promueve el uso y desarrollo de los servicios financieros y el aumento en los beneficios sociales de consumidores financieros, empleados y sus familias, haciendo énfasis en la atención personalizada y desarrollo humano y profesional de sus trabajadores (COOFINEP, s.f).

Resaltando el hecho de que entre 2014 y 2016 esta cooperativa se encontraba en un plan de direccionamiento y estabilización financiera el índice de solvencia cerro para 2016 en 11, 77% a pesar de estar por encima del mínimo exigido que es 9%, COOFINEP presenta el más bajo porcentaje de solvencia frente las demás cooperativas financieras en este año. Sin embargo a septiembre de 2016 su número de asociados y clientes ascendió a 84.521 (Value & Risk Rating, 2017); a 31 de Diciembre del mismo año los activos registraron un aumento de 11,20% pasando de \$180.198 millones en 2015 a \$200.379 millones con una cartera de crédito que cerró en \$161.608 millones aumentando \$16.512 millones, 11,38% frente a 2015, siendo la cartera de consumo la de mayor participación con 86,40%; en cuanto al pasivo registra un incremento de 10,8%, para 2015 era de \$157.496 millones y finalizó 2016 con

\$174.506 millones, siendo los CDT el rubro con mayor participación en el pasivo con \$115.853 millones; mientras el patrimonio ascendió a \$25.873 millones y excedentes de \$702 millones creciendo 13,97% y 58,82% respectivamente (Superfinanciera, 2016).

***Cooperativa Financiera COTRAFA: “Cooperar, Transformar y Facilitar”***

Creada el 18 de mayo de 1957 por empleados de la empresa textil Fabricato, iniciando como una natillera, en 1975 permitieron la asociación de empleados de otras entidades y 1998 se da comienzo a la separación de las actividades sociales, creando Empresa Cotrafa de Servicios Sociales y Cooperativa Financiera Cotrafa. Hoy en día cuenta con 51 oficinas en Antioquia y Bogotá. Su propósito es prestar servicios financieros, trabajando continuamente en identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores financieros, ofreciendo un portafolio de productos competitivos. Destaca el compromiso de su talento humano en actuar con ética y responsabilidad social (COTRAFA, s.fa).

En 2016 COTRAFA registró activos por \$638.141 millones, creciendo 10,49% frente a 2015 y una cartera de crédito de \$500.244 millones, 11,91% más que el año anterior, de los cuales el 90% están en el segmento de consumo; el pasivo pasó de \$485.327 millones en 2015 a \$532.251, lo que representa un incremento de 9,67% en 2016, alcanzando una cifra de ahorro de \$481.190 millones que tiene la mayor participación del pasivo (Superfinanciera, 2016); por otro lado el patrimonio presentó un crecimiento de 14,81% siendo de \$92.232 millones en 2015 y \$105.890 millones en 2016, cerraron con \$14.207 millones en sus excedentes, 22,81% más que en 2015 (COTRAFA, s.fb).

***CONFIAR Cooperativa financiera:***

Fue fundada en 1972 por un grupo de trabajadores de la empresa Sofasa en Envigado, inició como una natillera, recibiendo personería jurídica ese mismo año, a partir de 1982 hace cambios importantes a un modelo más abierto, vinculando asociados, ahorradores, asalariados e independientes, es hasta noviembre de 2003 que debido al crecimiento y un nuevo marco legal se convierte en establecimiento de comercio, pasando a supervisión de Superintendencia Bancaria, hoy Superintendencia Financiera. Su oferta de valor “confiar es ahorro y crédito con solidaridad para el bien vivir”, busca resaltar la importancia de contribuir a la calidad de vida de sus asociados y ahorradores por medio de sus productos y servicios, sus prácticas y relaciones propenden a ser autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, promoviendo la inclusión social, respeto a la diversidad, sostenibilidad ambiental, diálogo y generación de saberes, intercambio generacional, el trabajo digno, la cultura y desarrollo integral del ser humano. (CONFIAR, s.fa)

En cuanto a la situación financiera CONFIAR cerro 2016 con un aumento de 11,28% en su activo frente a 2015, \$840.832 millones fue la cifra para este rubro, las inversiones pasaron de \$30.587 millones en 2015 a \$52.625 millones en el siguiente año, por su parte la cartera de crédito registró \$688.444

millones en 2016 de los cuales \$314.297 millones corresponden a créditos de consumo y \$223.694 millones de vivienda, teniendo, frente a las demás cooperativas financieras, la cartera más alta en este último segmento (Superfinanciera, 2016). En sus pasivos CONFIAR presentó un incremento de 9,09%, para 2015 registró \$642.937 millones y en 2016 fue de \$701.431 millones; el capital institucional creció 10,04% pasando de \$37.777 millones en 2015 a \$41.571 millones en 2016 y los excedentes cerraron en \$8.877 millones en para el último periodo mencionado, 9,55% más que en 2015 (CONFIAR, s.fb).

Considerando que las cooperativas financieras antes que nada deben seguir el modelo cooperativo basado en el servicio y no en el lucro, las anteriores cifras demuestran que si bien no presentan grandes montos en comparación a los demás intermediarios financieros, se mantienen en el mercado y año tras año captan nuevos asociados y ahorradores, como afirma en entrevista el Director de Análisis Económico de Confecoop, Jorge Leal (2016) quien sostiene que “las cooperativas financieras han operado en el mercado financiero colombiano desde hace más de 80 años...ofrecen un portafolio de ahorro y crédito que les permite crecer y ser sostenibles en el tiempo”.

Por otro lado, como se planteó en la concepción teórica existen distintos tipos de riesgos que según su comportamiento deben ser gestionados por sistemas específicos, en ese sentido, la tabla 2 permite evidenciar que, aunque todas las cooperativas financieras están expuestas a los mismos riesgos por su actividad económica, estas hacen uso diferente de los recursos para enfrentarlos, varían las prácticas que intervienen en la gestión del riesgo según sus necesidades y objetivos.

**Tabla 2.** Acciones frente a los riesgos

| Entidad                             | Acciones frente el riesgo   |
|-------------------------------------|---|
| COOPERATIVA FINANCIERA DE ANTIOQUIA | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ejecución de ajustes al proceso de monitoreo de los mapas de riesgo desde el software Enterprise Risk Assesor – ERA, permitiendo realizar la valoración de riesgo inherente y riesgo residual de forma automática.</li> <li>❖ Fortalecimiento de la cultura de riesgo: talleres, acompañamiento y capacitaciones.</li> <li>❖ La asignación de cupos de crédito está basada en los análisis cuantitativos y cualitativos, las calificaciones públicas emitidas por sociedades calificadoras debidamente autorizadas, la evolución de los resultados financieros, cumplimiento de normas vigentes emitidas por el ente de vigilancia y control, sanciones fijadas por este ente y demás aspectos que puedan conllevar al no retorno de la inversión.</li> <li>❖ Se automatizan las evaluaciones de riesgos y controles permitiendo mayor agilidad en la revisión de los mapas de riesgos de cada proceso.</li> <li>❖ Dentro de la gestión realizada relacionada al Riesgo de Liquidez, se debe mencionar que se ha mantenido un importante nivel de recursos en cuentas de ahorro lo que ha permitido fortalecer y dar cumplimiento a los requerimientos de Activos Líquidos de Alta Calidad ALAC.</li> <li>❖ Renovación de la plataforma tecnológica de misión crítica que le permite a la Cooperativa ampliar la seguridad, capacidad y disponibilidad de procesamiento de información.</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Control de Cartera por medio de Colocación a través de convenios de descuentos por nómina y montos máximos aprobados por el asociado.</li> <li>❖ Elaboración de informes adicionales sobre riesgo crediticio, pronósticos de cartera vencida, análisis de perfil fallido, entre otros</li> <li>❖ Mantiene un perfil conservador en la estrategia de inversión de la cooperativa, lo cual permite que para los fondos de inversión colectiva se obtengan menores factores de riesgo.</li> <li>❖ Por política no participa en operaciones especulativas de mercado; así mismo, sólo toma posiciones en inversiones voluntarias a plazo una vez haya adelantado los análisis de excedentes de liquidez como resultado del giro normal del negocio.</li> </ul>  |
| <p>COOPERATIVA FINANCIERA JOHN F. KENNEDY</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ La gestión integral de riesgos de la cooperativa está ligada a su objetivo estratégico de ser un patrimonio económico institucional auto-suficiente.</li> <li>❖ Cuenta con un centro de cómputo de respaldo (CCR).</li> <li>❖ Las operaciones y negocios se tramitan anteponiendo los principios éticos sobre el logro de metas comerciales.</li> <li>❖ Mensualmente realizan un proceso de calificación de cartera y ajuste a las provisiones, utilizando para ello el Modelo de Referencia para Cartera de Consumo MRCO y las demás normas expedidas por la SFC; La cooperativa constituye provisiones adicionales que superan la exigencia normativa.</li> <li>❖ Vela porque las relaciones jurídicas con terceros estén adecuadamente soportadas en contratos técnicamente elaborados y procurando oportunamente detectar situaciones futuras de riesgo.</li> <li>❖ No realiza inversiones en entidades cuya propiedad, sea en más de 51% de personas naturales.</li> <li>❖ Bajo monto promedio de desembolsos.</li> <li>❖ Se realizaron encuestas al personal de la entidad con el fin de tener un diagnóstico claro sobre el grado de conocimiento de los funcionarios con relación al SARLAFT.</li> </ul>  |
| <p>COOFINEP COOPERATIVA FINANCIERA</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Definición y ejecución de plan estabilización financiera y direccionamiento estratégico.</li> <li>❖ Modificación a la metodología de seguimiento de las obligaciones crediticias, una mayor exigencia de garantías y de documentación, la definición de límites desagregados entre libranzas y caja, así como la automatización de la provisión mensual con base en la calificación de riesgo en la etapa de otorgamiento.</li> <li>❖ Definición de límites por especie y por emisor, concentración máxima en fondos de inversión colectiva, la calificación de deuda largo plazo del emisor y de contraparte. Para mitigar riesgo de mercado.</li> <li>❖ Definición de políticas diferenciadoras para cada modalidad de crédito, en consumo se tienen definidas políticas y metodologías orientadas a los segmentos de Asalariados por libranza, Asalariados por Caja y al Independiente.</li> <li>❖ Capacitación y divulgación del nuevo modelo de información financiera (NIIF).</li> <li>❖ Medición de Clima organizacional, y actualización de políticas de seguridad y salud en el trabajo.</li> <li>❖ Genera y monitorea las alertas tempranas de riesgo de liquidez que le permite tomar medidas anticipadas para prevenir una posible materialización del riesgo.</li> </ul> |
| <p>COTRAFA COOPERATIVA FINANCIERA</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Campaña de retención de asociados y penetración de nuevos mercados.</li> <li>❖ Uso de metodología de análisis de cosechas que consiste en observar la evolución de riesgo de la cartera de créditos desembolsada cada mes con un rezago de mínimo 6 meses, para de esta forma poder evaluar la calidad en el proceso de otorgamiento.</li> <li>❖ Traslado de recursos de excedentes de liquidez a cuentas de ahorro a la vista que generan una mayor rentabilidad y menor volatilidad que los fondos de inversión colectivo, además, no calculan valor en riesgo de mercado.</li> <li>❖ Incluyó en el colchón de liquidez inversiones negociables con vencimientos similares al ahorro navideño, evitando usar cupos pre aprobados en otras entidades.</li> <li>❖ Modelo interno de clasificación de crédito que considera además de la altura de mora, las características socioeconómicas e historial de pago interno y externo del consumidor.</li> </ul>  |

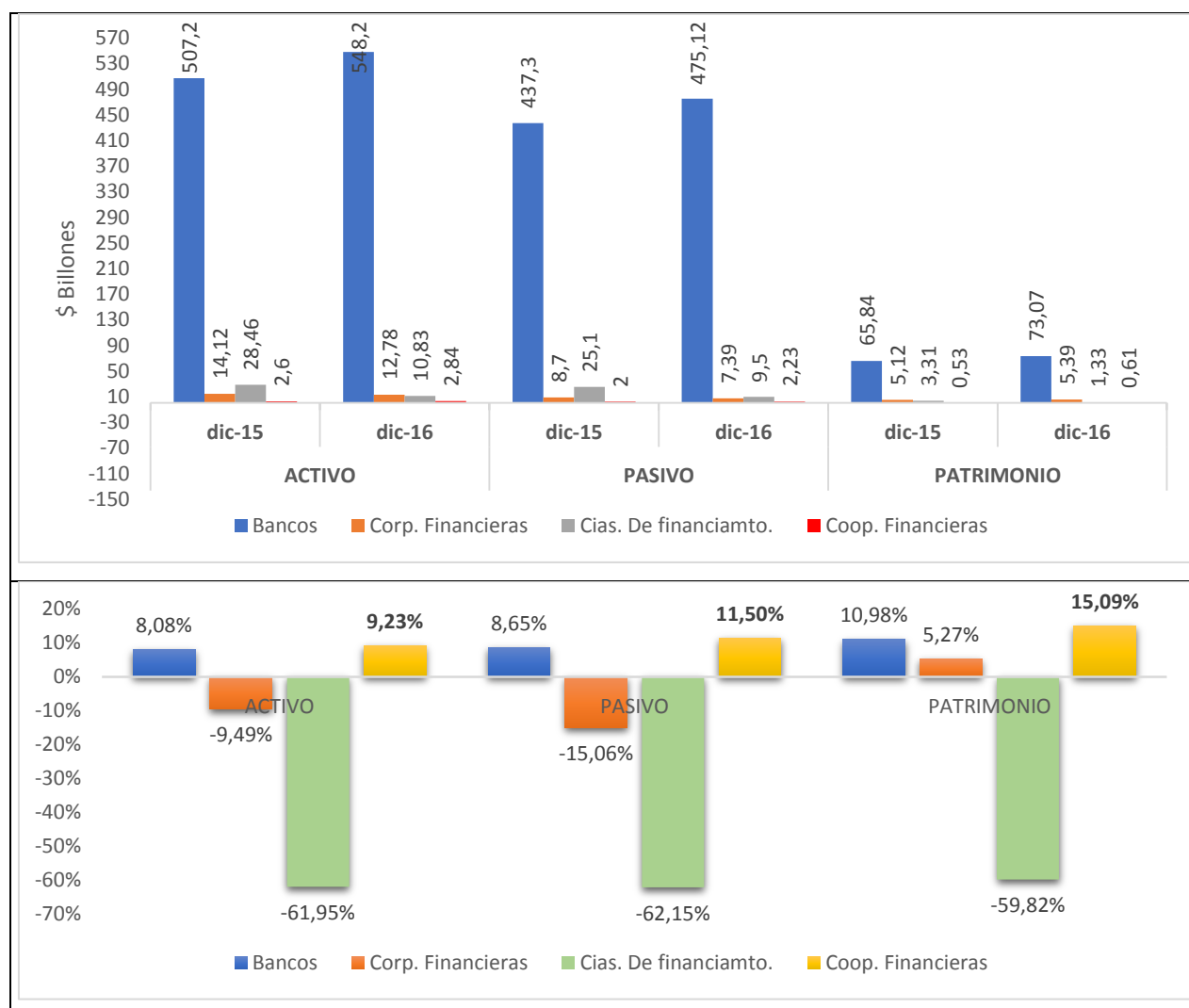
|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Creación de provisión de cartera individual para créditos de consumo y créditos comerciales.</li> <li>❖ No realiza actividades de negociación con fines especulativos ni efectúa operaciones de coberturas.</li> <li>❖ Actualización oportuna de listas restrictivas ONU, oficina de control de activos extranjeros de Estados Unidos, banco de Inglaterra, entre otros.</li> </ul>  |
| <p style="text-align: center;">CONFIAR<br/>COOPERATIVA<br/>FINANCIERA</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Participación en la red virtual de interoperación en Confecoop Antioquia y Fecolfin</li> <li>❖ Diversificación de colocaciones por destino, reduciendo tasas de interés y ampliando plazos. Mayor participación de cartera créditos de consumo y de vivienda.</li> <li>❖ Alianzas para el desarrollo del portafolio de productos y servicios, la integración, el fomento y la representación.</li> <li>❖ Desarrollo de programa de calidad de vida, entre empleados y sus familias, adoptando una dinámica de salud integral y medicina alternativa.</li> <li>❖ Capacitación y certificación de empleados en economía solidaria.</li> <li>❖ Implementación de sistema de gestión de seguridad de la información SGSI, conforme a NTC ISO 27001 y un sistema de gestión de continuidad del negocio según ISO 22301.</li> <li>❖ Capacitación sobre el sistema de control interno, límites de crédito, concentración de riesgo crediticio y riesgo integral.</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de informes de gestión de las cooperativas mencionadas.

Como se ha venido mencionando, en cumplimiento de la normatividad, las cooperativas financieras están en la obligación de implementar los sistemas de administración de riesgos exigidos y metodologías determinadas para su medición, así mismo deben aplicar las actualizaciones que se decreten para cada uno, lo que requiere en algunos casos, realizar modificaciones en las políticas contables, metodologías internas, prácticas y procedimientos, con el fin de que los sistemas se adapten a la entidad, sus objetivos estratégicos y situación financiera. En ese sentido, las acciones de las cooperativas, mencionadas en la tabla 2 están encaminadas principalmente a la gestión de los riesgos crediticios, debido a que, por su actividad económica, la cartera representa la base de sus ingresos; de igual forma, en seguimiento a su modelo cooperativo concentran sus esfuerzos en la retención y adquisición de asociados, que son la razón de ser de las cooperativas.

Ahora bien, para determinar la eficiencia de las actividades de tratamiento al riesgo que realizan las cooperativas, a continuación, se relacionan algunos indicadores que permiten la comparabilidad con sus principales competidores del sector financiero.

**Figura 3. Principales variables de los Establecimientos de Crédito.**

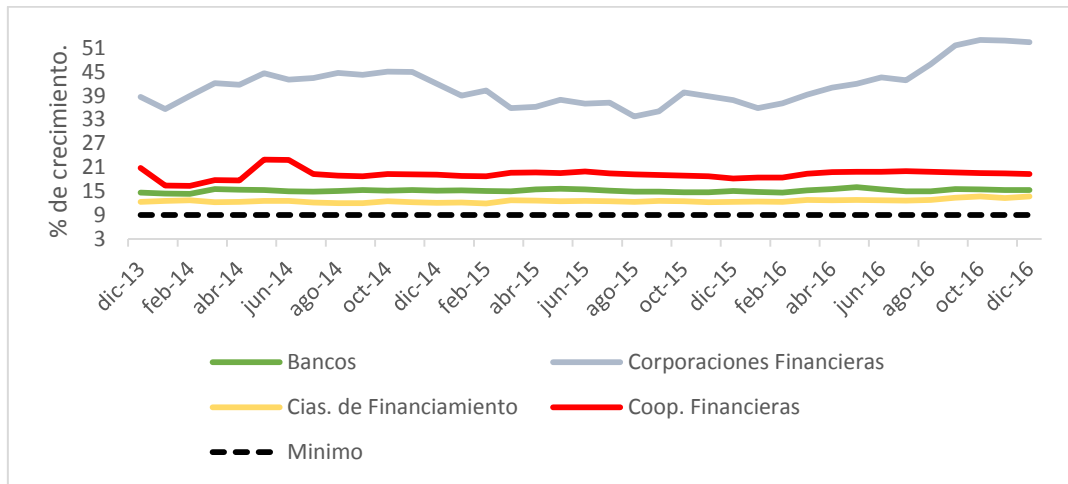


**Fuente:** Elaboración propia a partir de informe de la Superfinanciera.

Los principales intermediarios financieros presentaron en 2016 un crecimiento de 4,56% de su activo frente a 2015, siendo las cooperativas financieras las que registraron un mayor crecimiento con 9,23%, por encima de los bancos que registraron 8,08% y las demás entidades que presentar decrecimiento. En los pasivos el crecimiento neto fue de 4,47%, las cooperativas financieras continúan registrando el mayor incremento, debido principalmente, al aumento de los depósitos a término (CDT) que tienen la mayor participación del pasivo, además de la disminución en el endeudamiento externo. En cuanto al patrimonio las compañías de financiamiento registran decrecimiento con \$1,33 billones a 2016 mientras las cooperativas con \$0,61 billones muestran el más alto crecimiento frente a 2015 con 15,09%, seguido de los bancos que a 2016 presenta \$73,07 billones siendo el intermediario con los montos más altos. Lo

anterior evidencia el esfuerzo por fortalecer el capital institucional del sector solidario, concretamente de las cooperativas financieras en los últimos años.

**Figura 4. Relación de Solvencia**

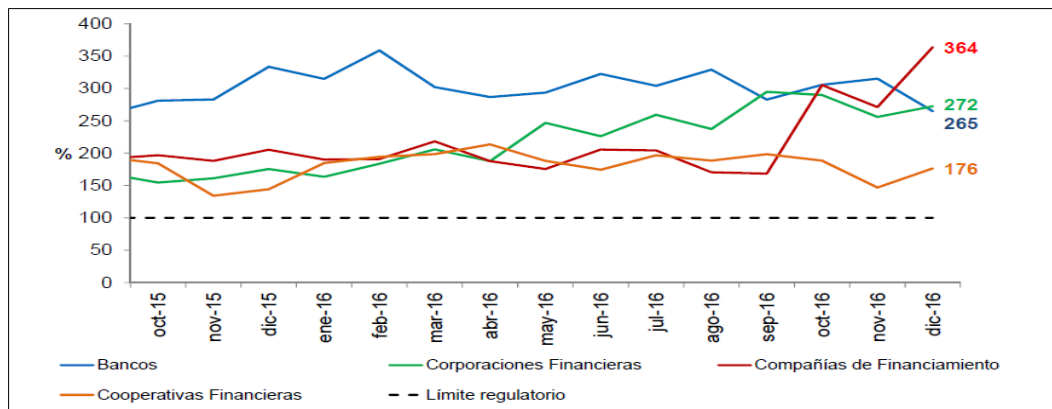


**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Superfinanciera.

La relación de solvencia, muestra el patrimonio técnico del establecimiento y la suma de los activos ponderados por riesgo de crédito y el riesgo de mercado, de lo cual se infiere que estas entidades están en capacidad de atender pérdidas por exposición a riesgos propios de la actividad financiera, donde se busca proteger la confianza de los asociados en el sistema, siendo un porcentaje adecuado el 9%.

En los últimos años los establecimientos de crédito han mantenido un nivel de respaldo patrimonial adecuado, superior al mínimo establecido, destacando que las cooperativas financieras al 31 de diciembre de 2016 registraron un margen de solvencia de 19.3%, inferior a las corporaciones financieras, pero, superior a los bancos y compañías de financiamiento, que cerraron el periodo en 15,25% y 13,66% respectivamente.

**Figura 4. Indicador de riesgo de liquidez (IRL) de los establecimientos de comercio.**



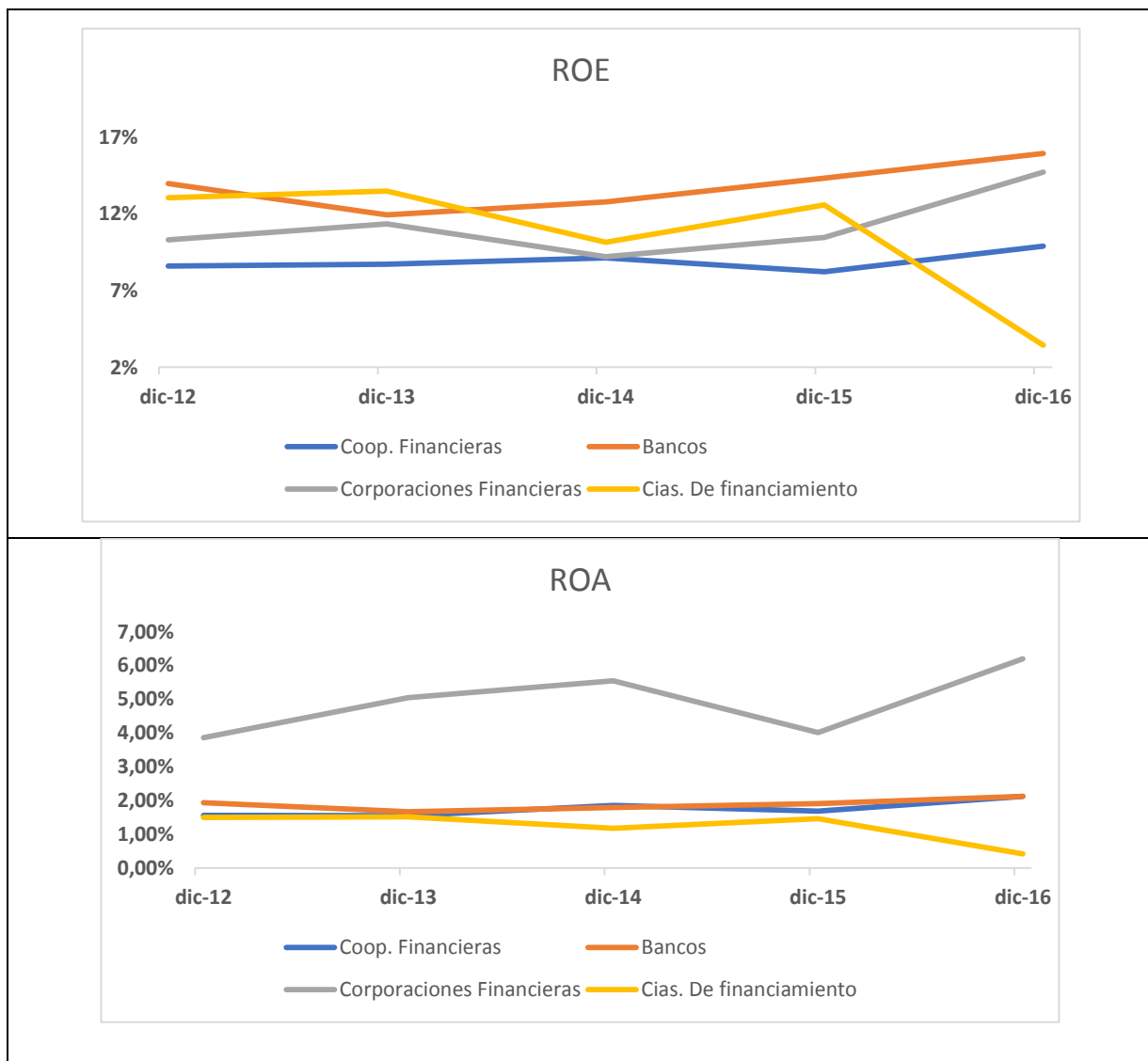
**Fuente:** Superfinanciera (2017), Informe de actualidad del sistema financiero colombiano.



La capacidad de los establecimientos de crédito, para atender los requerimientos de liquidez derivados del desarrollo de su operación, al cierre de 2016 estas entidades contaron con activos líquidos que, en promedio, superaron en 2.65 veces sus requerimientos de liquidez de hasta 30 días.

En este periodo las fuentes de fondeo se enfocaron en CDT y cuentas de ahorro, por tener mayor estabilidad, representando el 40,3% y 42,8% de los depósitos y exigibilidades de los EC. Las cooperativas financieras a pesar de estar dentro del límite reglamentario (100%), presentan el menor indicador de liquidez explicado de un incremento en los activos líquidos ajustados por riesgo de mercado (ALM) inferior al aumento en los requerimientos de liquidez.

**Figura 5.** Indicadores de rentabilidad: ROA y ROE



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Superfinanciera.

Para el 2016 los establecimientos de crédito acumularon utilidades por \$8.752.689 millones, 4,26% más que en 2015. Del total de utilidades los bancos presentaron \$8.044.993 millones, seguidos por las corporaciones financieras con \$548.685 millones las compañías de financiamiento con \$97.821 millones y las cooperativas financieras con \$60.190 millones.

En el mismo periodo, la rentabilidad frente al patrimonio y el activo disminuyó con relación a la observada un año atrás en las compañías de financiamiento, mientras en los bancos registraron aumento con ROE de 15,93% y ROA de 2,12%, así como las corporaciones financieras, cerraron con 14,71% y 6,20% respectivamente. Las cooperativas financieras después de una caída entre 2014 y 2015, debido a los cambios normativos que han afectado el ritmo de crecimiento del capital institucional, en 2016 presenta un incremento de rentabilidad con un ROE de 9,89% y ROA de 2,12%, como resultado de un mayor valor en las utilidades generadas en el periodo.

**Figura 5.** Evolución de Cartera Bruta VS Indicador de calidad y cubrimiento por vencimiento.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la Superfinanciera.

Debido al bajo crecimiento de la economía en 2016, la cartera de crédito registro una variación real anual de apenas 1,85%, registrando el mayor aumento en la modalidad consumo (7,03%) y vivienda (6,70%) que mantuvo una tendencia al alza en la mayor parte de año, seguida de la cartera de microcrédito que cerró el 2016 con una variación real anual de 0,86, al contrario de la cartera comercial que registró una caída de -1,5%, resultado de los castigos de cartera de clientes que presentaron dificultades a lo largo del año.

Al cierre de 2016 la proporción de cartera en mora de las entidades actores de colocación, frente a la cartera total se ubicó en 3,23%, las compañías de financiamiento presentaron el mayor porcentaje en calidad de cartera vencida con 6,81%, seguida de las cooperativas financieras con 4,02% y los bancos con 3,10%, el indicador más bajo. El indicador de provisiones sobre cartera vencida de los establecimientos de crédito, ascendió a 152,04%, donde las cooperativas financieras registraron el porcentaje más alto de cobertura con 206,29%, superando significativamente los bancos (155,51%) y compañías de financiamiento (122,76%).

Desde la perspectiva institucional, Confecoop, explica que la competitividad “es vista no como una permanente lucha con otro oferente por capturar un mayor número de clientes, sino que es vista como una capacidad interna para satisfacer las necesidades de sus asociados y grupos de interés”, también considera que la situación competitiva de las cooperativas financieras en el mercado financiero es buena porque se han mantenido en el tiempo, sin embargo, identifica ciertas debilidades y fortalezas, contenidas en la tabla 3, resaltando los bancos como sus competidores más fuertes.

**Tabla 3.** Debilidades y fortalezas competitivas de las cooperativas financieras.

| Debilidad   | Fortaleza   |
|---|---|
| Capacidad de negociación basada en el tamaño es menor, es decir, no tienen la misma capacidad a la hora de invertir en tecnología, servicios, o cualquier cosa adicional que requieran para su operación, sin duda el tamaño cuenta a la hora de adquirir bienes o servicios. | El asociado es también dueño y gestor, puede participar si así lo deciden los demás asociados como parte de la dirección de la entidad. |
| La tecnología, la cual está muy asociada al tamaño, para las cooperativas es más difícil acceder a la última tecnología para la prestación de servicios financieros, para un banco es más fácil por el volumen de operaciones y la capacidad de inversión.                    | Las decisiones en materia de prestación de servicios, las definen los mismos asociados y no el accionista, como ocurre en un banco.     |

|  |   |
|--|---|
| Desconocimiento del público frente a lo que significa el modelo cooperativo como opción financiera, en ocasiones el cliente asocia que el banco es más seguro. | Los productos y servicios siempre serán ofrecidos en mejores condiciones de precio (tasa de interés) y además habrá servicios adicionales que un banco no tiene.          |
|  | Son entidades sin ánimo de lucro que reinvierten todo lo que generen de ganancia en favor de los asociados y clientes. No tienen que generar lucro para ningún accionista |

**Fuente:** Elaboración propia a partir de entrevista a Confecoop.

De igual forma, la confederación cree que, frente a los competidores, “no se podría hablar de igualdad de condiciones, sino de condiciones diferentes pero cada condición tiene su valor agregado. Las cooperativas deben identificar claramente su oferta de valor (...) para que a partir de una oferta diferenciada puedan crecer y ser sostenibles”, de ahí que una de las principales estrategias competitivas sea, “el propio modelo cooperativo, es decir, una gestión basada en democracia participativa, la construcción de capital conjunto al servicio de los mismos asociados y una oferta integral que va más allá de un simple crédito o un producto de ahorro (Leal, 2016).

Respecto a los riesgos, puntualiza que las cooperativas además de los riesgos financieros a los que están expuestas por su actividad económica, enfrentan un riesgo relacionado a su naturaleza cooperativa, que es la insatisfacción a sus asociados, ya que contrario a lo que ocurre con un banco, el capital de la cooperativa depende del número de asociados, en un banco el capital es de los accionistas, de igual manera, Confecoop, considera que al ser identificado este riesgo, se debe diseñar un sistema que lo administre, como los existentes para los riesgos financieros.

Finalmente, a la pregunta, ¿si la gestión de riesgos en cooperativas financieras se puede considerar una estrategia competitiva?, la entidad aclara que:

Si los sistemas de gestión de riesgos una vez implementados, contribuyen a brindar mejores productos y servicios a los asociados y clientes, conforme a sus expectativas, la respuesta es SI, la Gestión de Riesgos es una estrategia competitiva. Pero, si la gestión de riesgos no cumple con esta premisa la respuesta es NO, la Gestión de Riesgos en este caso sería una herramienta de gestión interna que garantiza sostenibilidad. (Leal, 2016).

En ese sentido, los sistemas de administración de riesgos no deben ser implementados solo por cumplir un requerimiento legal, sino por la importancia de mitigar la probabilidad de caer en pérdida por diversas situaciones que se presentan en el desarrollo del objeto social de cada entidad.

## **DISCUSIÓN**

Los resultados indican que la gestión de los riesgos que enfrentan las cooperativas financieras, puede representar una estrategia competitiva siempre y cuando contribuya a cumplir el objetivo principal de las mismas, que es satisfacer las necesidades de los asociados y clientes, es decir, si las cooperativas financieras entienden el tratamiento de los riesgos como un medio para ofrecer mejores productos y servicios a los asociados y ahorradores, y no como uno más de los requisitos legales que debe cumplir, se considera que tiene una alta incidencia en la posición competitiva de la organización.

Ahora bien, si cada cooperativa no logra identificar su oferta de valor, que es el modelo cooperativo en sí mismo, resulta difícil convertir el uso de herramientas internas como los sistemas de administración de riesgo en estrategias competitivas, ya que, el no conocer las fortalezas propias de la entidad, lleva a diversidad de actividades que hacen perder el foco y fuerza en la verdadera estrategia, además del uso ineficiente de las herramientas mismas.

Por otro lado, para una adecuada administración del riesgo se deben considerar no solo los riesgos a los que la regulación pide darles tratamiento, en las cooperativas el principal riesgo es la insatisfacción misma de los asociados que son la razón de ser de estas entidades, el capital de las cooperativas está compuesto por los aportes de los asociados, la salida de asociados o clientes puede representar altas pérdidas, no solo económicas, sino también sociales, porque podría significar menor calidad de vida para esas personas. En consecuencia, para gestionar adecuadamente este riesgo se debe diseñar un sistema específico que permita, así como los ya existentes, la identificación, medición, evaluación y control de variables como el número de asociados y su comportamiento, la satisfacción de los asociados, el capital cooperativo, el gobierno de la cooperativa, entre otros, todos relacionados con aquellos aspectos que hacen diferente a una cooperativa de una institución financiera tradicional.

En diferentes indicadores financieros utilizados en esta investigación las cooperativas financieras reflejan estar a la par con los demás establecimientos de crédito, demostrando capacidades para competir y mantenerse vigentes en el mercado financiero, sin embargo se evidencia que para determinar correctamente la competitividad de las cooperativas financieras y demás establecimientos de crédito, se necesita la construcción de indicadores específicos que abarquen además de las variables cuantitativas, aquellos aspectos que muestren el crecimiento sostenido en la productividad no solo de cada una de las entidades, sino también de las personas y empresas a quienes prestan sus servicios financieros.

## **CONCLUSIONES**

Las cooperativas financieras, pueden tener implementado todos los sistemas de Gestión de Riesgos que establecen los estándares internacionales que son los mismos requeridos por la Superfinanciera, pero

si la cooperativa no cubre las necesidades y aspiraciones de los asociados y ahorradores, en términos de producto y servicio, los sistemas no aportan en términos de competitividad.

La administración de los riesgos, financieros y no financieros, contribuye al conocimiento y mejoramiento de la organización, ayuda al incremento de la productividad y a garantizar la eficiencia y eficacia en los procesos organizacionales, permitiendo crear estrategias de mejoramiento continuo, y tener a disposición información oportuna que permita la toma de decisiones.

Si las cooperativas financieras no disponen de un adecuado lineamiento de principios y procesos de gestión de riesgo que permitan mitigar los riesgos, los mismos que sirven como dirección y herramienta, será casi que inútil poder reconocer el tema de la competitividad para pensar en un posible crecimiento económico generador de desarrollo y de rentabilidad en cada una de las cooperativas estudiadas.

## Referencias

Casa El Tiempo. (21 de Abril de 2015). Las cooperativas de ahorro y credito siguen creciendo. *Portafolio*.

Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/cooperativas-ahorro-credito-siguen-creciendo-28274>

CFA. (Noviembre de 2016). boletin cfactual. 02. Obtenido de

[https://issuu.com/cfacooperativa/docs/boletin\\_cfa\\_noviembre2016/2?ff=true](https://issuu.com/cfacooperativa/docs/boletin_cfa_noviembre2016/2?ff=true)

Confecoop. (30 de Junio de 2016). *Confederacion de Cooperativas de Colombia*. Obtenido de

Confecoop: <http://www.confecoop.coop/Eventos/Plegable%20Confecoop-WEB.pdf>

CONFIAR. (s.f.a). *Confiar cooperativa financiera*. Obtenido de

<https://www.confiar.coop/articulos/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/historia>

CONFIAR. (s.fb). *Confiar cooperativa financiera*. Obtenido de

<https://www.confiar.coop/articulos/nuestra-cooperativa/gestion-cooperativa/balance-cifras>

Congreso de la Republica. (04 de agosto de 1998). *Organizaciones Solidarias*. Obtenido de

<http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/LEY%20454%20DE%201998.pdf>

COOFINEP. (s.f). *Coofinep cooperativa financiera*. Obtenido de

<https://www.coofinep.com/SwC/sitio/qsomos.detalle.php?id=11>

Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA). (s.f). *Cooperativa Financiera de Antioquia*. Obtenido de

<http://www.cfa.com.co/index.php/acerca-de-cfa/quienes-somos>

Cooperativa financiera John F. Kennedy (JFK). (s.f). *JFK Cooperativa financiera*. Obtenido de <http://www.jfk.com.co/Subpaginaview.asp?Codigo=69>

COTRAFA. (s.fa). *Cooperativa financiera Cotrafa*. Obtenido de <http://www.cotrafa.com.co/historia>

COTRAFA. (s.fb). *Cooperativa financiera cotrafa*. Obtenido de <http://cotrafa.com.co/content/principales-cifras-de-cotrafa-0>

Federacion colombiana de cooperativas de ahorro y credito y financiera (FECOLFIN). (octubre de 2016). *Confecoop*. Obtenido de [http://confecoop.coop/wp-content/uploads/2016/10/INVESTIGACION-FECOLFIN-\\_DOCUMENTO-13-EVALUACION-JUN16.pdf](http://confecoop.coop/wp-content/uploads/2016/10/INVESTIGACION-FECOLFIN-_DOCUMENTO-13-EVALUACION-JUN16.pdf)

ICONTEC. (02 de febrero de 2011). *Edesa SA*. Obtenido de <http://www.edesaesp.com.co/wp-content/uploads/2013/05/NTC-ISO-31000-2011.pdf>

Leal, J. H. (22 de Febrero de 2016). Aportes de la gestion del riesgo a las cooperativas financieras en Colombia. (A. Enciso, & B. Bernal, Entrevistadores)

Pollack, M., & García, Á. (Noviembre de 2004). *CEPAL*. Obtenido de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5132/1/S045402\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5132/1/S045402_es.pdf)

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo Edicion actualizada y aumentada*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 fuerzas de porter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com>

Rodriguez Taborda, E. (2002). *Administracion del riesgo*. Bogota: Alfaomega.

Superfinanciera. (2016). *Informe sobre las principales variables de los establecimientos de credito* . Superfinanciera.

Superfinanciera. (2017). *Informe de actualidad del sistema financiero*. Bogota: superfinanciera.

Value & Risk Rating. (5 de enero de 2017). *Value and Risk Rating Sociedad Calificadora de Valores* . Obtenido de [http://www.vriskr.com/wp-content/uploads/2016/01/COOFINEP\\_RP2017.pdf](http://www.vriskr.com/wp-content/uploads/2016/01/COOFINEP_RP2017.pdf)