

**¿ES POSIBLE CONSEGUIR EL 100% DE FINANCIACIÓN PARA COMPRA DE
VIVIENDA EN COLOMBIA? EL CASO DEL GRUPO EMPRESARIAL EL BOSQUE**

HENRY DAVID OROZCO GORDILLO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2023

**¿ES POSIBLE CONSEGUIR EL 100% DE FINANCIACIÓN PARA COMPRA DE
VIVIENDA EN COLOMBIA? EL CASO COOPERATIVA EL BOSQUE**

HENRY DAVID OROZCO GORDILLO

**Caso de estudio presentado para optar al título de Maestría en Administración de
Empresas**

Directora

MARÍA DEL PILAR GÓMEZ

Administradora de Negocios

Magister en Educación: Desarrollo Humano

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2023

Santiago de Cali, julio 14 de 2023

Doctor:
Fabian Fernando Osorio
Decano Académico
Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana Cali
La Ciudad

Cordial saludo,

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado en la modalidad de estudio de caso, titulado: “¿ES POSIBLE CONSEGUIR EL 100% DE FINANCIACION PARA COMPRA DE VIVIENDA EN COLOMBIA? EL CASO GRUPO EMPRESARIAL EL BOSQUE”.

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



Henry David Orozco Gordillo

c.c.16.935.704

Santiago de Cali, julio 14 de 2023

Doctor:
Fabian Fernando Osorio
Decano Académico
Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana Cali
La Ciudad

Cordial saludo,

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del caso de estudio titulado: “¿ES POSIBLE CONSEGUIR EL 100% DE FINANCIACION PARA COMPRA DE VIVIENDA EN COLOMBIA? EL CASO GRUPO EMPRESARIAL EL BOSQUE”, realizado por el estudiante Henry David Orozco Gordillo con código estudiante número 16935704, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana. Considero que cumple con todos los requisitos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,

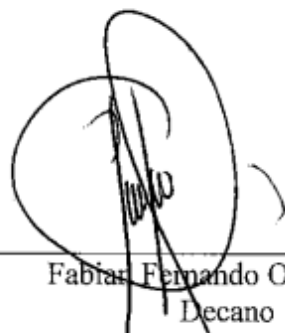


María del Pilar Gómez Vallejo
Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución No. 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas el anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.


“¿ES POSIBLE CONSEGUIR EL 100% DE FINANCIACIÓN PARA COMPRA DE VIVIENDA EN COLOMBIA? EL CASO DEL GRUPO EMPRESARIAL EL BOSQUE” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.




Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodriguez Muñoz
Directora de Posgrados



Claudia Barrios Alvarez
Jurado



María del Pilar Gómez Vallejo
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 05 de septiembre de 2023

Debido a que la opción de trabajo de grado - Desarrollo de un Caso de Estudio- busca la construcción y elaboración de casos de estudio con el ánimo de que sean parte de un banco de casos y de publicaciones en cualquier medio, el estudiante autoriza a la universidad lo siguiente:

Santiago de Cali, julio 14 de 2023

Doctor:

Fabian Fernando Osorio
Decano Académico
Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana Cali
La Ciudad

Por medio de la presente autorizo que el trabajo de grado del cual soy autor, llamado **CASO DE ESTUDIO: “¿ES POSIBLE CONSEGUIR EL 100% DE FINANCIACION PARA COMPRA DE VIVIENDA EN COLOMBIA? EL CASO GRUPO EMPRESARIAL EL BOSQUE”**, sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro de la universidad solo con propósitos académicos.

Deseo que los derechos intelectuales que tengo sobre esta obra se expresen citándonos como autores del mismo.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Magister en Administración de Empresas, por lo tanto, renunciamos a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo.



Henry David Orozco Gordillo
c.c.16935704

Contenido

	pág.
Resumen.....	12
Abstract.....	13
1. Introducción	14
2. ¿Es posible conseguir el 100% de financiación para compra de vivienda en Colombia? El caso Grupo Empresarial El Bosque	15
2.1 Introducción al caso.....	15
2.2 Un poco de historia.....	15
2.3 Aprovechando una oportunidad, la creación del Fondo Social de Vivienda, FSV	18
2.4 Superando obstáculos para la creación del Fondo Social de Vivienda FSV	19
2.5 Poniendo en marcha el Fondo Social de Vivienda, FSV.....	20
2.6 Las estrategias de innovación, comunicación y financiación para la creación del Fondo21	
2.7 La fusión de la cooperativa, la fiducia y el banco	21
2.8 El beneficio de la llegada del COVID 19	25
2.9 Conclusión.....	26
Referencias.....	26
Anexos	29
¿Es posible conseguir el 100% de financiación para compra de vivienda en Colombia? El caso grupo empresarial El Bosque	33
3. Notas de Enseñanza.....	33

3.1 Descripción general del caso	33
3.2 Metodología.....	33
3.3 Objetivos de aprendizaje.....	34
3.4 Preguntas de discusión.....	34
3.5 Respuestas a las preguntas de discusión:.....	34
3.5.1 Pregunta 1: ¿Cómo se evidenció con la creación del Fondo Social de Vivienda la importancia de la implementación de las fases de la gestión financiera y la asignación de recursos del grupo empresarial El Bosque en proyectos de sostenibilidad financiera asegurada?.....	34
3.5.2 Pregunta 2: Basándose en la estrategia financiera de compensación de tasas de una cooperativa argumente la importancia y beneficios de su aplicación para la creación un Fondo Social de vivienda.....	40
3.6 Planeación de la actividad de enseñanza aprendizaje	43
3.7 Epílogo.....	44
4. Referencias	45

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. <i>Finanzas del Fondo Social de Vivienda (MM)</i>	23
Tabla 2. <i>Línea del tiempo</i>	25
Tabla 3. <i>Modelo de gestión financiera aplicado a las organizaciones</i>	37
Tabla 4. <i>Contribuciones y devoluciones</i>	41
Tabla 5. <i>Escala de tasas de compensación según antigüedad e ingresos del asociado</i>	42
Tabla 6. <i>Comportamiento de la población</i>	43
Tabla 7. <i>Formato del modelo de gestión aplicado a las organizaciones en blanco</i>	44

Lista de anexos

	pág.
Anexo A. Pronóstico de colocaciones	29
Anexo B. Escala de tasas de compensación (comportamiento de las líneas de crédito de la cooperativa).....	30
Anexo C. Finanzas del Fondo Social de Vivienda	31
Anexo D. Crecimiento de la población de asociados de la Cooperativa Los Pinos	32

Resumen

En este caso se describe el proceso de creación del Fondo Social de Vivienda uno de los productos más exitosos del grupo empresarial El Bosque¹ que nació el año 2018 a partir de la fusión de tres productos complementarios de sus empresas del sector cooperativo y financiero con el objetivo de financiar el 100% del préstamo para la adquisición de vivienda para sus asociados a través del crédito hipotecario, crédito patrimonial y el Fondo Social de Vivienda. Al principio hubo un poco de escepticismo por el desconocimiento de sus asociados, pero en poco tiempo se posicionó por las campañas de mercadeo y las estrategias de comunicación implementadas por la Cooperativa Los Pinos; con las cuales se logró un crecimiento que superó el 200% (en 2019 la colocación de producto fue 292% y en el 2020 en plena pandemia 278%).

Palabras clave: gestión financiera, sector cooperativo, financiación de vivienda, fondo social de vivienda.

¹ El nombre real de la organización fue cambiado para proteger su identidad.

Abstract

In this case, the process of creating the Social Housing Fund is described, one of the most successful products of the El Bosque business group that was born in 2018 from the merger of three complementary products of its companies in the cooperative and financial sector with the objective of to finance 100% of the loan for the acquisition of housing for its associates through mortgage credit, patrimonial credits and the Social Housing Fund. At first there was a bit of skepticism due to the ignorance of its associates but in a short time it was positioned by the marketing campaigns and communication strategies implemented by the Los Pinos Cooperative; with which a growth that exceeded 200% was increased (in 2019 product placement was 292% and in 2020 in the middle of the pandemic 278%).

Keywords: *financial management, cooperative sector, housing finance, social housing fund.*

1. Introducción

Este caso narra los acontecimientos relacionados con la decisión de una cooperativa que optó por otorgar el 100% de los recursos necesarios para la adquisición de vivienda de sus asociados a través de tres productos, crédito hipotecario, el Fondo Social de Vivienda y crédito patrimonial. Su intención es brindar elementos conceptuales y prácticos sobre gestión financiera, para la toma de decisiones a los estudiantes de Maestría en Administración de Empresas, y les permita identificar la importancia de la asignación de recursos en proyectos de sostenibilidad financiera asegurada; y que puedan argumentar la importancia y beneficios de su aplicación para la creación del Fondo.

Objetivos de aprendizaje:

1. Diferenciar las fases de la gestión financiera de una organización del sector solidario.
2. Analizar cómo la compensación de tasas de interés de una cooperativa puede generar la creación de un fondo social de vivienda.

Aplicación: la intencionalidad formativa del caso como herramienta de enseñanza aprendizaje, está direccionada a que los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas se apropien de conceptos básicos de gestión financiera abordados en la asignatura Gestión Financiera.

Contacto: Henry David Orozco Gordillo, hdorozco@javerianacali.edu.co, Pontificia Universidad Javeriana Cali

2. ¿Es posible conseguir el 100% de financiación para compra de vivienda en Colombia? El caso Grupo Empresarial El Bosque

“Este caso fue preparado por el autor y está destinado a ser utilizado como base para la discusión en clase. Los puntos de vista representados aquí son los del autor o autores y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la empresa o la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Ninguna parte de este trabajo puede reproducirse o usarse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de la Pontificia Universidad Javeriana Cali”

2.1 Introducción al caso

En el año 2015, el grupo empresarial El Bosque conformado por la cooperativa (Los Pinos), la fiduciaría (Araucaria) y el banco (El Roble); identificaron la necesidad que tenían los colombianos de completar el dinero necesario para adquirir un préstamo de vivienda. Los directivos se enfrentaron al reto de revisar si podrían agrupar las operaciones correspondientes a su empresa del sector cooperativo, y las del sector financiero (banco y fiduciaría), para ofrecer una alternativa de financiación del 100% del crédito hipotecario para sus asociados. Esta acción nunca había sido considerada en la historia empresarial de Colombia, pues la cooperativa Los Pinos, la fiduciaría Araucaria y el banco el Roble eran tres negocios muy diferentes, aun cuando interdependientes para el grupo empresarial, ¿podría salir adelante esta iniciativa?

2.2 Un poco de historia

La cooperativa Los Pinos desde hacía muchos años había querido brindar a sus asociados soluciones de vivienda. En 1979 en la ciudad de Cali, suroccidente colombiano, se adelantaron

proyectos de vivienda cooperativa patrocinados por la cooperativa Los Pinos. Ejemplo de ello fue la construcción y financiación de la unidad residencial “Los Conquistadores” ubicada en el sur de la ciudad, así como “El Palmar” etapas 1 y 2. Estos proyectos fueron desarrollados para los asociados como parte de un modelo de vivienda cooperativa, evidenciando el interés de brindar a los mismos, alternativas para adquirir una vivienda propia, dando así los primeros pasos para construir un programa de vivienda.

Durante los años 1990s las cooperativas comenzaron a adaptar su modelo de administración y estructura organizacional, a una estructura con un enfoque de manejo racional de sus recursos financieros, para ello trajeron profesionales que pertenecían al sector financiero y que venían con un enfoque de maximización de las ganancias lo que ocasionó que se perdiera la costumbre de trabajar bajo los principios y valores cooperativos. Esta condición permitió explorar nuevas inversiones, sectores y espacios que podrían ser más rentables, lo que a su vez permitiría a las cooperativas financieras crecimiento organizacional. Las cooperativas comenzaron a contratar personal que venía del sector bancario y estos trajeron consigo nuevas formas de medir el desempeño de la gestión, para ellos lo importante era el crecimiento de los fondos y la cartera, independiente de donde se colocaran, lo que ocasionó que se ampliara el portafolio y se crearan nuevos nichos de mercado, la base social debía crecer y las decisiones se comenzarían a tomar basadas en datos financieros.

A partir de estos cambios las cooperativas financieras abrieron la posibilidad de dar acceso a sus asociados a créditos, que antes no eran su alternativa por no cumplir con los requisitos que exigían las entidades financieras tradicionales, como los bancos.

Los colombianos tuvieron acceso a la democratización del crédito, gracias a la acción de las cooperativas de ahorro y crédito (financieras), a las cuales se les debe el mérito

de haber fomentado la cultura del ahorro (...) fueron estas mismas las que llevaron a municipios pequeños y zonas rurales el servicio financiero que la banca de lucro no tenía interés de prestar (Sánchez, 2006, p.130).

A finales de los años 1990s se incrementan las regulaciones y el manejo de los riesgos, obligando a las cooperativas financieras a prestar mayor atención en la colocación de recursos e incrementar el detalle en la revisión de las garantías de sus asociados al adquirir créditos, lo que alejó a los sectores tradicionalmente atendidos por las cooperativas y atrajo más a los usuarios del sector financiero tradicional (bancos). Esta nueva dinámica financiera obligó a las cooperativas a realizar cambios en los objetivos organizacionales y fines estratégicos, acercando la gestión financiera a la transformación social. Muchas de las cooperativas no estaban preparadas para este cambio, a pesar de tener personal competente, comenzaron a acumular grandes cantidades de recursos financieros en el activo y en el pasivo generando morosidad en la cartera y en algunos casos retiros en grandes cuantías de depósitos, generando iliquidez.

La colocación de créditos continuó operando en la franja del pequeño y mediano crédito y fue solo hasta el año 2015 que en el grupo empresarial El Bosque y específicamente la cooperativa Los Pinos se comenzó a gestar la idea de un programa de vivienda que incluía un crédito de cobertura de la cuota inicial para la adquisición de vivienda llamado crédito patrimonial, posterior al estudio de necesidades de los asociados donde manifestaban interés por adquirir vivienda propia, aquí se combinaron los factores que permitieron la creación del producto con fin social y sostenibilidad financiera para el negocio.

La dinámica de la financiación y construcción de vivienda entre los años 2002 - 2005 se suspendió porque la cooperativa comenzó a fungir como la constructora de los proyectos de

vivienda y se empezaron a presentar dificultades legales y de gestión con los nuevos propietarios y asociados, lo que además empezó a desdibujar la imagen favorable de la cooperativa en el entorno (Lozano et al., 2015).

2.3 Aprovechando una oportunidad, la creación del Fondo Social de Vivienda, FSV

La ley de vivienda que operaba en Colombia en los años 2000, permitía a una entidad financiera, financiar máximo el 80% del valor de una vivienda, es decir, independientemente de si era vivienda de interés social, VIS, o vivienda adquirida a través de leasing. Cuando la vivienda no estaba enmarcada en estos términos, la entidad financiera solo podía prestar el 70% del valor total de la propiedad. El grupo empresarial El Bosque, poseía una cooperativa de ahorro, esto era una ventaja frente a los 88 grupos empresariales vigilados por la Superintendencia Financiera (Nava Rosillón, 2009), pues ninguno de ellos tenía una cooperativa en su haber. Esta era una oportunidad, porque los demás grupos empresariales solo podían financiar máximo el 70-80% del valor comercial de la vivienda.

La otra opción que tenía un colombiano para adquirir su vivienda era que un banco le financiara el 20-30% de la cuota inicial, con un crédito de libre inversión y un plazo máximo de 84 meses (siete años), con tasas de interés más altas que las tasas hipotecarias, cuya cuota de corto plazo por 7 años le podría representar tranquilamente 800 mil pesos más, por lo cual no sería posible tener como asumir la deuda.

Ante esta situación, lo que hizo el grupo empresarial fue aprovechar la trilogía que tenía al interior del mismo: el crédito patrimonial entregado por la cooperativa (Los Pinos), entraría a reemplazar el crédito de libre inversión para el pago de la cuota inicial; la fiducia (Araucaria), que se encargaba de rentar el dinero del fondo social de vivienda para que la cooperativa pudiera ofrecer tasas de interés compensatorias para los préstamos de vivienda y el banco (El Roble); que

se encargaría de otorgar el crédito hipotecario (70-80%) del valor de la vivienda (Gómez, 2022). Con esta propuesta se resolvió el acceso a vivienda propia para muchos asociados a la cooperativa, mediante un modelo diferenciador.

2.4 Superando obstáculos para la creación del Fondo Social de Vivienda FSV

El principal obstáculo que enfrentó el FSV fue la falta de confianza de los colaboradores de la Cooperativa Los Pinos, quienes consideraban que esta iniciativa no tenía futuro, sin embargo, el director de producto de ese entonces, Carlos Nieto tenía un estudio de factibilidad que mostraba la viabilidad del proyecto, y la convicción argumentativa que incitaba a actuar de una forma disruptiva para no ser "uno más" en el mercado (Acuña & González, 2022).

El segundo obstáculo se relacionó con el reto jurídico que implicaba defender este modelo ante las entidades regulatorias de Colombia (para el sector financiero, la Superintendencia Financiera de Colombia y para el sector solidario, la Superintendencia de la Economía Solidaria), para lo cual fue necesario hacer adecuadas interpretaciones de las normas, mostrando que no se estaba actuando en contravía de estos entes regulatorios sino que se estaban proponiendo alternativas disruptivas y económicamente sostenibles que podían beneficiar a la población de asociados. El tercer obstáculo, fue integrar operacionalmente las tres empresas del grupo, que tenían diferentes maneras de operar, de comunicarse y que debían integrarse operativamente para poder sacar adelante el proyecto. Adicionalmente, estaba el reto de consolidar una fuerza comercial capaz de comprender un modelo completamente novedoso para poderlo transmitir al asociado, quien en últimas era el cliente potencial de este proyecto (producto) (Núñez, 2022).

2.5 Poniendo en marcha el Fondo Social de Vivienda, FSV

En el año 2015, por iniciativa de la cooperativa y su comité nacional de vivienda, se inició la revisión del tema con miras a multiplicar la colocación de recursos en vivienda con el ánimo de garantizar mayor acceso a los asociados a vivienda propia. Se determinó entonces crear un esquema de compensación de tasas (Cabrera et al., 2017), asignando desde la cooperativa \$300.000 millones de pesos, como capital semilla, aprovechando el apalancamiento financiero que se tenía, con el banco El Roble, miembro del grupo empresarial. A partir de ese año el grupo empresarial El Bosque podría contar con un esquema de compensación a las tasas, obteniendo tasas de interés más baratas para los préstamos de vivienda que las que ofrecía el mercado nacional (Ordoñez et al., 2012) dando inicio a un modelo diferencial² que permitió favorecer a sus asociados.

En asamblea celebrada en marzo del 2018 se otorgó el aval de constitución del fondo al interior de la cooperativa, se designó un grupo de personas que trabajaron decididamente con el objetivo que en enero de 2019 estuviera funcionando el fondo; el equipo estaba constituido por colaboradores de las áreas jurídica y financiera, quienes en un principio demostraron su viabilidad, además del área de operaciones para garantizar su funcionamiento, que conjuntamente con el área de arquitectura empresarial trazaron toda la dinámica para la puesta en marcha del FSV en un tiempo récord, liderado por la gerencia de la comunidad del asociado. En la última semana de enero de 2019 salió el producto, comenzó con una prueba piloto en el mes de febrero del 2019 (Varón & Rodríguez, 2019), desde entonces se estuvo en continua producción y cada mes ha sido mejor que el anterior en temas de colocación de créditos, que fue la forma en la cual se llegó a la puesta en marcha de este producto. Ver Anexo A.

² Modelo diferencial: tasas de compensación o interés que premian al asociado dependiendo de la antigüedad y los ingresos, entre más antigüedad y menor salario tenga el asociado, mayor es el porcentaje de compensación otorgado.

2.6 Las estrategias de innovación, comunicación y financiación para la creación del Fondo

Para la creación del fondo se implementaron tres estrategias, de innovación (Cano, 2022), de comunicación y financiera. La estrategia de innovación consistió en ofrecer a los asociados algo diferente, algo que necesitaban y que no encontraban en el mercado, luego se partió de un concepto de exclusividad porque todo el esquema de financiación estaba concentrado en el mismo holding, lo que llevó a una solución real a una necesidad que tenían muchos de los asociados (Arrubla, 2016). La estrategia de comunicación consistió en el reto de dar a conocer el producto, lo cual se alcanzó, haciendo la comunicación cada vez más focalizada, se logró que los 260.000 asociados se enteraran de los beneficios y de las facilidades para tener acceso a vivienda propia; se direccionó el mensaje adecuado a cada segmento de la población de asociados de la cooperativa (joven asociado, en formación, mujer independiente, consolidación, transición y maduro). Estas estrategias de comunicación iban de la mano con el concepto de innovación (Ferrer & Vázquez, 1997). La estrategia financiera se trataba de una estrategia de rentabilidad que después de año y medio de haber iniciado el fondo había alcanzado 42.000 mil millones de pesos en el Fondo Social de Vivienda, lo que garantizaría la sostenibilidad del modelo hasta el año 2042, eso quería decir que la estrategia financiera había dado resultado y todo este modelo estaba funcionando muy bien y con solidez (Verdezoto & Guanuche, 2017).

2.7 La fusión de la cooperativa, la fiducia y el banco

Los asociados a la cooperativa Los Pinos que quisieran adquirir vivienda, haciendo uso del Fondo Social de Vivienda, tenían que aportar el 10% de su crédito hipotecario como contribución al fondo, así en una casa de 100 millones de pesos, el banco El Roble le prestaba al asociado 70

millones de pesos, a través de un crédito hipotecario³, la cooperativa Los Pinos le prestaba 30 millones de pesos, a través de un crédito patrimonial⁴, y el asociado tenía que depositar siete millones de pesos (el 10% del monto prestado por el banco) en el Fondo Social de Vivienda para acceder al esquema de compensación de tasas que hacía más barato el crédito hipotecario. Entonces, en el momento cero en que el banco iba a desembolsar el crédito (Guzmán, 2018), el asociado colocaba sus siete millones de pesos en el FSV que en adelante se encargaría de compensarle la tasa del crédito hipotecario.

Dicho esquema de compensación de tasas consistía en que, si la tasa de interés del mercado para el asociado era del 1% mensual, el Fondo Social de Vivienda, FSV, garantizaba un 0,9% o 0,8%. Esa estrategia funcionó muy bien porque con la compensación de las tasas de interés que se daban desde la cooperativa, se lograba ser mucho más competitivo en el mercado que las tasas de interés que ofrecían algunos pares en el mercado (sector bancario). Ver anexo B. Sin embargo, existía una limitante, la dependencia absoluta de los recursos que pudiera direccionar la cooperativa hacia el banco, y como los recursos de la cooperativa eran limitados, se empezó a evidenciar la necesidad de buscar una solución. Esta limitante de recursos se comenzó a subsanar con los aportes de los asociados que querían beneficiarse del modelo (Sánchez, 2006), en formato de ahorro programado (recuperables en el largo plazo) el 10% del 70% (hace parte del 70% que presta el banco con el crédito hipotecario). correspondiente a la contribución al FSV (estos dineros serían colocados a rentar en la fiduciaria para generar más recursos). La cifra de la tabla 1

³ Crédito hipotecario: “Créditos hipotecarios son aquellos cuya finalidad es financiar compra, ampliación o mejora de viviendas, pero su característica principal es que la garantía a colateral del crédito es una vivienda” (Cruz Antón & Nunura Gómez, 2022).

⁴ Crédito patrimonial: Crédito otorgado por la Cooperativa, para cubrir el valor de la cuota inicial de una vivienda (Cooimeva, 2022).

corresponde al mes de diciembre del año 2021 y el anexo C muestra el consolidado de todos los años desde que inició el FSV.

Tabla 1

Finanzas del Fondo Social de Vivienda (M\$COP)

Componentes	Dic-21
Contribuciones (-) Devoluciones	\$ 56.785
Aportes no Reclamados	\$ 18.028
Rendimientos	\$ 9.008
Capital Semilla	\$ 6.853
Total	\$ 90.674

Nota. Información tomada de la Cooperativa Los Pinos

En el esquema financiero de la cooperativa Los Pinos, uno de los componentes del FSV eran las contribuciones menos las devoluciones, que era el monto resultante de los aportes de los asociados que ingresaban al Fondo Social de Vivienda menos los aportes de los asociados que se retiraban y se llevaban su 10%.

Otro mecanismo eran los aportes no reclamados, un concepto propio de la cooperativa Los Pinos, que hacía referencia a los aportes que realizaban los asociados por otros conceptos de ahorro y que al momento de retirarse los asociados no los reclamaban. En el estatuto social de la cooperativa Los Pinos se estableció que los asociados, máximo en un período de cinco años, podían solicitar los aportes y si no eran reclamados en ese periodo de tiempo, la cooperativa podía disponer de estos recursos, y entonces enviarlos al Fondo Social de Vivienda, convirtiéndose en otra fuente de apalancamiento financiero.

Otro componente eran los rendimientos, que al corte del año 2021 sumaban \$94.494 millones de pesos, los cuales se colocaron en un portafolio de inversiones para hacer rentar ese dinero, ya que esta era otra de las fuentes del fondo y el otro componente era el capital semilla, el cual había sido constante en el tiempo y se mantiene hasta ahora (Cabrera et al., 2017). Las

decisiones de inversión correspondieron a criterios técnicos de la Mesa de Inversiones. Todo obedece a una nota actuarial que establece un mínimo de rentabilidad requerida para el Fondo Social de Vivienda, trasladando a los responsables de las inversiones la necesidad de encontrar combinaciones que garanticen un retorno adecuado a un riesgo aceptable, el cual además está controlado por la política de inversiones de la empresa, que establece un tope para inversiones de renta fija y otro para renta variable.

La salida más importante de dinero del fondo, eran las compensaciones, dinero que pasaba directamente del FSV al banco El Roble y era lo que permitía que el crédito hipotecario tuviera una tasa más favorable para los asociados. Otra salida de dinero, eran los gastos de administración que le cobraba la cooperativa Los Pinos al FSV por los colaboradores que trabajaban para este y lo administraban. La resta de las fuentes⁵ menos los usos⁶ era lo que quedaba al final y se denominaba saldo del fondo (Bueno, 2021). Estas eran las finanzas al interior del funcionamiento del fondo, un fondo muy sencillo, cuya única función era pagarle la plata de compensación de tasa al banco El Roble del crédito hipotecario de los asociados que pertenecían al fondo y tenían su contribución realizada Ver Anexo C. La compensación de tasa no era igual para todo el mundo, esta se calculaba con base a un esquema o escala de tasas de compensación, el cual consideraba que entre menos salario y más antigüedad tuviera el asociado, más alta era la compensación; siendo la combinación de dos variables, antigüedad en la cooperativa y salario de los asociados Ver Anexo B.

⁵ Las fuentes son: contribuciones menos devoluciones + Aportes no reclamados + rendimientos + capital semilla.

⁶ Los usos son: compensaciones + gastos de administración.

2.8 El beneficio de la llegada del COVID 19

En el 2020, con el tema de la pandemia, el gobierno de Colombia con el ánimo de incentivar el sector de la construcción creó un programa llamado Vivienda Para Todos que benefició la cooperativa Los Pinos al permitirle impulsar su producto estrella: el FSV. Es así como la cooperativa aprovechó los insumos del fondo mutual⁷ y le puso dinero al banco El Roble para que colocara una tasa más asequible en la línea de crédito hipotecario. Aquí se unieron dos cosas, la compensación de tasa del fondo más un crédito hipotecario más barato hasta el 2021.

Tabla 2

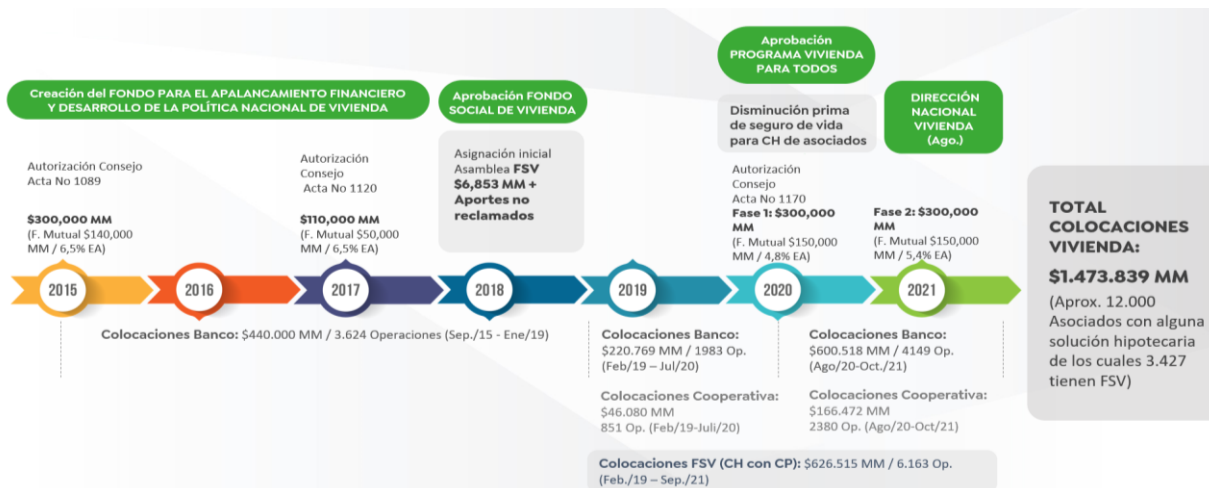
Línea del tiempo

Año	Evento Clave
2015	Creación del fondo para el apalancamiento financiero y desarrollo de la política nacional de vivienda. Autorización Consejo Acta No 1089.
2015-2017	Colocaciones banco: \$440.000MM en 3624 operaciones.
2017	Renovación del fondo para el apalancamiento financiero y desarrollo de la política de vivienda. Autorización Consejo Acta No 1120.
2018	Aprobación del Fondo Social de Vivienda.
2019	Inicio de la operación del Fondo Social de Vivienda.
2020	El gobierno crea el programa Vivienda para Todos.
2021	Año con mayor colocación de créditos de vivienda.

Figura 1

Línea del tiempo

⁷ Fondo mutual: Este es un fondo que se alimenta de los aportes mensuales que realizan los asociados a la cooperativa por ser uno de los conceptos básicos.



Nota. Tomado de Cooperativa Los Pinos

2.9 Conclusión

Sin duda el programa de vivienda que desarrolló la Cooperativa Los Pinos fue una idea ganadora para los asociados, pues el crédito patrimonial se convirtió en el factor diferencial para cubrir las necesidades de vivienda; entre el 2019 y el 2021 se colocaron \$1.473.839.000.000 beneficiando aproximadamente 3.427 asociados. ¿Cómo se logró invertir la utilidad del grupo empresarial en este proyecto de rentabilidad? ¿Qué importancia y beneficios tuvo la aplicación de tasas compensatorias en la creación del fondo? ¿Fue necesaria una planificación de mercadeo para crear el fondo?

Referencias

- Acuña, B. D., & González, Y. (2022). *Cultura organizacional: una revisión sistemática del 2000 al 2020*. Tesis, Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias de la Salud Escuela de Psicología, Perú.
- Armas, L. M. (1 de Febrero de 2022). Director de Producto. Cooperativa Los Pinos. (H. D. Orozco, Entrevistador) Santiago de Cali.

- Arrubla, J. P. (2016). (2016). Introducción al mercadeo de acciones sociales y de cooperativas. *Revista On Line Lupa Empresarial*.
- Bueno, J. S. (2021). *Relación de las finanzas corporativas y el marketing: Una revisión sistemática*. Universidad del Rosario, Administración de Negocios Internacionales, Bogotá.
- Cabrera-Bravo, C., Fuentes-Zurita, M., & Cerezo-Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-232. doi:10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.220-232
- Cano, C. M. (2022). Gestión de la innovación tecnológica: una revisión de literatura. *Ruta Académica*, 16(1), 30-47.
- Cruz Antón, C. F., & Nunura Gómez, D. (2022). *Factores determinantes del crecimiento de los créditos hipotecarios en Perú, período 2008-2018*. Tesis, Universidad Nacional de Piura, Facultad de Ciencias Contables y Financieras Escuela profesional de Contabilidad, Piura, Perú.
- Ferrer, J., & Vázquez, J. (1997). Importancia de la función mercadeo para las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales, FCES - LUZ, Nueva Época*, 3(1), 3-48.
- García Guzmán, L. F. (24 de Marzo de 2022). Director Financiero. Cooperativa Los Pinos. (H. D. Orozco, Entrevistador)
- Gómez, L. Y. (2022). *La Integración Económica Solidaria en América Latina una revisión conceptual*. Tesis, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa de Mercadeo, Bogotá.
- Guzmán, M. d. (2018). *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial*. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás.

- Lozano Valqui, G., & Tenorio Aguinaga, J. (2015). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *Revista Accounting power for business*, 1(1), 49-59.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
- Núñez, C. E. (2022). Alcances y estrategias del marketing relacional, una revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3926-3943.
- Ordoñez Prada, A. X., Rodríguez Rueda, O., & Vásquez Gamboa, S. (2012). *Diseño de un modelo Scoring de otorgamiento de crédito en las modalidades de libre inversión y vivienda para la entidad Cooperativa Coopetrol*. Tesis, Universidad Autónoma de Bucaramanga-UNAB, Facultad de Ingenierías Administrativas. Programa de Ingeniería Financiera Riesgo y Cobertura, Bucaramanga.
- Sánchez, Á. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización*. Tesis Doctoral, Bogotá. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/>
- Varón, N., & Rodríguez, M. S. (Enero-marzo de 2019). Desafíos de la competitividad del sector cooperativo en el contexto colombiano. , 2019, Vol 3, No. 1, enero a marzo 1- 24. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 1-24. Obtenido de <https://www.espirituemprendedores.com/>
- Verdezoto, M., & Guanuche, R. R. (2017). Fundamentos de la gestión financiera. En M. Fajardo, & C. Soto, *Gestión Financiera Empresarial*. Ediciones UTMACH.

Anexos**Anexo A. Pronóstico de colocaciones**

Año	Cantidad de colocaciones	Monto (\$COP)	Variación
2020	No medible	\$ 20.100.003.975	
2021	No medible	\$ 60.690.539.495	202%
2022	1224	\$ 67.475.346.832	11%
2023	1204	\$ 70.059.600.000	4%

Nota. Tomado de Cooperativa Los Pinos

Anexo B. Escala de tasas de compensación (comportamiento de las líneas de crédito de la cooperativa)

Línea de Crédito	Línea de Crédito	Destinación	Destinatarios	Cupo Mínimo	Cupo Máximo	Plazo en meses	Crédito Sin Banca Seguros				Crédito Con Banca Seguros			
							Destino	Nombre Destino Económico	Tasa MV	Tasa AMV	Destino	Nombre Destino Económico	Tasa MV	Tasa AMV
80	Vivienda	Compra de Vivienda	Cientes Asociados a Cooperativa Los Pinos	\$ 1,00	435 SMMLV	240	2633	Programa Vivienda Cooperativa Los Pinos sin BS	0,98%	11,76%	2634	Programa Vivienda Cooperativa Los Pinos con BS	0,96%	11,52%
84	Vivienda VIS	Compra de Vivienda	Cientes Asociados a Cooperativa Los Pinos	\$ 1,00	135 SMMLV	240	2635	Programa Vivienda Cooperativa Los Pinos sin BS/VIS	0,98%	11,76%	2636	Programa Vivienda Cooperativa Los Pinos con BS/VIS	0,96%	11,52%

Escala de tasas de compensación según antigüedad e ingresos del asociado (definir MV y AMV)

Antigüedad	Nivel de Ingreso	Puntos compensados	
		MV	AMV
0-11	Alto (>3 millones)	0,1102	1,3224
	Medio (>1,5 <=3 millones)		
	Bajo (<=1,5 millones)		
12-35	Alto (>3 millones)	0,125	1,5
	Medio (>1,5 <=3 millones)	0,1299	1,5588
	Bajo (<=1,5 millones)	0,1348	1,6176
36-119	Alto (>3 millones)	0,1406	1,6872
	Medio (>1,5 <=3 millones)	0,1455	1,746
	Bajo (<=1,5 millones)	0,1504	1,8048
>=120	Alto (>3 millones)	0,1553	1,8636
	Medio (>1,5 <=3 millones)	0,1602	1,9224
	Bajo (<=1,5 millones)	0,17	2,04
Destino de desembolso	Nombre destino económico	Tasa base Crédito de Vivienda (%AMV)	
2633	Programa Vivienda Cooperativa Los Pinos sin BS	10,68	
2635	Programa Vivienda Cooperativa Los Pinos sin BS/VIS	10,68	
2634	Programa Vivienda Cooperativa Los Pinos con BS	10,44	
2636	Programa Vivienda Cooperativa Los Pinos con BS/VIS	10,44	

Nota. Tomado de Cooperativa Los Pinos

Anexo C. Finanzas del Fondo Social de Vivienda

Cifras en millones M de \$COP

Item	2018	2019	2020	2021	2022
Contribuciones (-) Devoluciones	\$ -	\$ 30.432	\$ 160.475	\$ 508.095	\$ 789.772
Aportes no reclamados	\$ 27.598	\$ 172.822	\$ 198.891	\$ 213.653	\$ 237.922
Rendimientos	\$ 752	\$ 20.430	\$ 61.473	\$ 94.494	\$ 147.472
Capital semilla	\$ 68.530	\$ 82.236	\$ 82.236	\$ 82.236	\$ 82.230
Total - fuentes	\$ 96.880	\$ 305.921	\$ 503.076	\$ 898.479	\$ 1.257.396
Compensaciones	\$ -	\$ 331	\$ 7.219	\$ 34.019	\$ 95.400
Gastos de administración	\$ 113	\$ 3.207	\$ 7.556	\$ 15.072	\$ 26.335
Total - usos	\$ 113	\$ 3.537	\$ 14.775	\$ 49.091	\$ 121.736
Saldo fondo	\$ 96.767	\$ 302.383	\$ 488.301	\$ 849.388	\$ 1.135.661

Item	2018	2019	2020	2021	2022
Contribuciones por trasladar patrimonio autónomo (PA)	\$ -	\$ -	\$ 12.428	\$ 23.782	\$ 15.920
Contribuciones de asociados	\$ -	\$ 30.529	\$ 152.615	\$ 506.663	\$ 827.511
Devoluciones contribuciones asociados - cruce con crédito Cooperativa Los Pinos	\$ -	-\$ 30	-\$ 362	-\$ 362	-\$ 362
Devoluciones contribuciones asociados - prepagos	\$ -	-\$ 67	-\$ 4.206	-\$ 21.987	-\$ 53.298
Aportes ex asociados no reclamados	\$ 27.598	\$ 173.326	\$ 201.409	\$ 217.615	\$ 244.622
Devolución aportes ex asociados	\$ -	-\$ 504	-\$ 2.518	-\$ 3.962	-\$ 6.700
Rendimientos financieros	\$ 752	\$ 20.430	\$ 61.473	\$ 94.494	\$ 147.472
Apropiación de excedentes	\$ 68.530	\$ 82.236	\$ 82.236	\$ 82.236	\$ 82.230
Compensación interés crédito hipotecario	\$ -	-\$ 331	-\$ 7.219	-\$ 34.019	-\$ 95.400
Administración fiduciaria	-\$ 31	-\$ 653	-\$ 1.862	-\$ 3.790	-\$ 6.350
Administración del fondo (gerencia comunidad asociados)	-\$ 72	-\$ 2.435	-\$ 5.572	-\$ 11.162	-\$ 19.866
Otros gastos	-\$ 10	-\$ 119	-\$ 122	-\$ 119	-\$ 119

Nota. Tomado de Cooperativa Los Pinos

Anexo D. Crecimiento de la población de asociados de la Cooperativa Los Pinos

Año	Cantidad de asociados
2015	227.171
2016	232.980
2017	241.175
2018	252.395
2019	252.499
2020	254.094
2021	260.781
2022	261.407

Nota. Tomado de Cooperativa Los Pinos

¿Es posible conseguir el 100% de financiación para compra de vivienda en Colombia?

El caso grupo empresarial El Bosque

3. Notas de Enseñanza

“Este caso fue preparado por el autor y está destinado a ser utilizado como base para la discusión en clase. Los puntos de vista representados aquí son los del autor(es) y no necesariamente reflejan los puntos de vista de la empresa o la Pontificia Universidad Javeriana Cali. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Ninguna parte de este trabajo puede reproducirse o usarse de ninguna forma ni por ningún medio sin el permiso por escrito de La Pontificia Universidad Javeriana Cali”.

3.1 Descripción general del caso

En este caso se describe el proceso de creación de uno de los productos más exitosos del grupo empresarial el Bosque (Fondo Social de Vivienda) que se gestó en el año 2018 al fusionar productos complementarios de sus empresas del sector cooperativo y financiero con el objetivo de financiar el 100% del préstamo para la adquisición de vivienda de sus asociados a través de tres productos, crédito hipotecario, Fondo Social de Vivienda y crédito patrimonial. Al principio los asociados mostraron escepticismo, pero en poco tiempo el producto se posicionó por las campañas publicitarias de socialización de la cooperativa los Pinos y las estrategias internas de comunicación; con las cuales se logró un crecimiento por encima del 200% (en 2019 la colocación de producto fue 292% y en el 2020 en plena pandemia 278%).

3.2 Metodología

Este caso descriptivo se desarrolló con fuentes de información primaria que incluyeron dos entrevistas en profundidad con Luis Miguel Armas (Director de Producto) y Luis Fernando García

(Director Financiero), bases de datos, tablas y gráficos de la cooperativa Los Pinos, y fuentes de información secundaria, como bases de datos en línea y varios documentos académicos. Aunque el nombre de la organización fue modificado, los hechos y eventos no, y las personas entrevistadas, autorizaron su publicación para fines académicos.

3.3 Objetivos de aprendizaje

1. Diferenciar las fases de la gestión financiera de una organización del sector solidario.
2. Analizar como la estrategia financiera de compensación de tasas de interés de una cooperativa pueden generar la creación de un fondo social de vivienda.

3.4 Preguntas de discusión

Pregunta 1: ¿Cómo se evidenció con la creación del Fondo Social de Vivienda la importancia de la implementación de las fases de la gestión financiera y la asignación de recursos del grupo empresarial El Bosque en proyectos de sostenibilidad financiera asegurada?

Pregunta 2: Basándose en la estrategia financiera de compensación de tasas de una cooperativa argumente la importancia y beneficios de su aplicación para la creación un Fondo Social de vivienda.

3.5 Respuestas a las preguntas de discusión:

3.5.1 Pregunta 1: ¿Cómo se evidenció con la creación del Fondo Social de Vivienda la importancia de la implementación de las fases de la gestión financiera y la asignación de recursos del grupo empresarial El Bosque en proyectos de sostenibilidad financiera asegurada?

El principio de la economía solidaria, ha sido usado como medio para el desarrollo comunitario y para contribuir en la mejora de la calidad de vida de las personas y su entorno social.

Un pensamiento que se fundamenta en el lado humanista y ético de la actividad económica,

colocando a las personas y la comunidad en el centro del desarrollo, lo que convierte a la economía solidaria en una práctica principalmente transformadora, tal como lo mencionaba Fernández de la Hoz (2010), “frente al capital y su acumulación, la Economía Solidaria pone a las personas y su trabajo en el centro del sistema económico, otorgando a los mercados a un papel instrumental siempre al servicio del bienestar de todas las personas” (p.24). Dado que es un modelo disruptivo en comparación con los modelos económicos convencionales, que concede a las personas, sus necesidades, capacidades y trabajo un valor por encima del capital y de su acumulación, a la vez que reivindica un modelo socioeconómico más redistributivo y equitativo. Este modelo económico trae como consecuencia, desarrollo en las personas que se benefician con éste, valores y prácticas afines con el empoderamiento y relaciones que se basan en la cooperación.

Dentro de la economía solidaria caben todas las iniciativas asociativas, empresariales, económicas y financieras comprometidas con los principios de igualdad, empleo, medio ambiente, cooperación, sin ánimo de lucro y compromiso con el entorno.

Como se menciona en el caso, el grupo empresarial El Bosque al hacer parte del sector cooperativo y tener una visión solidaria encontró una oportunidad de negocio que permitiera beneficiar a los asociados de su empresa cooperativa Los Pinos con la creación de un producto complementario a los ya existentes en el mercado para la adquisición de vivienda, cumpliendo con los principios de igualdad, cooperación y compromiso con el entorno y todo esto como resultado de escuchar las necesidades de los clientes y hacer una adecuada gestión financiera.

Los directivos del grupo empresarial El Bosque tenían claro que para lograr suplir las necesidades de sus asociados y cumplir sus objetivos financieros debían implementar un modelo con enfoque integral, bien estructurado que permitiera tomar la decisión en la asamblea para la creación del Fondo Social de Vivienda, apalancado en la adecuada gestión administrativa que se

venía realizando que le permitió al grupo empresarial El bosque que se tuvieran excedentes de años anteriores, sumado a las utilidades que permitieron asignar el 10% de los recursos financieros para la creación del Fondo Social de Vivienda.

El modelo de gestión financiera se aplicó teniendo en cuenta las siguientes fases:

La primera, la fase de planificación, es una de las más importantes del proceso porque aquí se forjan las políticas globales y estratégicas de la organización. No es correcto planificar ni presupuestar financieramente una implementación de mejora, sin considerar los objetivos estratégicos de la organización. Para hacer una correcta planificación se recomienda dividir esta fase en dos etapas: la planificación de actividades y la planificación financiera (Cabrera-Bravo et al., 2017).

- La etapa planificación de actividades debe estar orientada a definir e identificar las actividades que hacen parte del funcionamiento de la organización, en coordinación con el plan estratégico. Esta fase debe apuntar a la elaboración de un plan estratégico en concordancia con los fines y propósitos de la organización, tomar en cuenta todos estos planteamientos y convertirlos en una propuesta que se pueda operativizar para que se puedan expresar en planes de acción económico y financieros ejecutables y en un presupuesto consolidado global que se pueda controlar.

- La etapa de planificación financiera se traduce en una proyección presupuestal que consiste en el chequeo de los gastos programados y la planeación del presupuesto de ingresos realizado con las proyecciones de las ventas y el presupuesto de gastos que se programa en función a las ejecuciones de años anteriores y de acuerdo con los criterios y supuestos que se definieron desde la presidencia.

Hasta la fase anterior se realizó una descripción detallada desde lo general a lo particular y se enfocó más hacia un proceso de análisis teniendo como objetivo generar la información y los mecanismos adecuados para tener una visión estructural y sistemática de las operaciones económicas y financieras de una organización.

En la segunda fase de control y decisión, se debe realizar un proceso inverso al de la fase anterior, ahora corresponde ejecutar un proceso sintético de evaluación y proyección. Con esta perspectiva lo que se busca es enfocarse en el monitoreo de las acciones realizadas y apoyar la toma de decisiones.

En la siguiente tabla se establece la correlación de las fases de la gestión financiera expuestas anteriormente con las evidencias en el caso del grupo empresarial El Bosque:

Tabla 3

Modelo de gestión financiera aplicado a las organizaciones⁸

Autor	Fases de la gestión financiera	Definición corta	Evidencia en el caso
Cabrera-Bravo et al., 2017	Planificación – etapa planificación de actividades	Definir actividades que hacen parte del funcionamiento de la organización.	<p>Ante la incertidumbre de la viabilidad del proyecto, el director de producto Carlos Nieto había elaborado un estudio de factibilidad que demostraba los posibles resultados si se tomaba la decisión de implementarlo.</p> <p>Las directivas de la cooperativa Los Pinos revisaron y ajustaron sus necesidades para cumplir la normatividad legal controlada por las Superintendencias Financiera y Solidaria con el objetivo de garantizar la operatividad del proyecto.</p> <p>Capacitar a la fuerza comercial para que comprendiera el funcionamiento del producto y lo pudiera transmitir a los asociados.</p> <p>Disponer de un equipo de trabajo multidisciplinario conformado por colaboradores de diferentes áreas que se aseguraron de alistar los procesos previos a la salida en vivo del producto.</p>

⁸ Se adjunta más adelante la tabla del modelo de gestión aplicado a las organizaciones en blanco para ser usada por el docente que discuta el caso como estrategia de enseñanza aprendizaje.

Autor	Fases de la gestión financiera	Definición corta	Evidencia en el caso
Cabrera-Bravo et al., 2017	Planificación – etapa planificación financiera	Proyección presupuestal para chequeo de gastos programados y planeación del presupuesto de ingresos y gastos.	Asignación de recursos que salen del fondo de aportes no reclamados por los asociados. Pronóstico de colocaciones del producto. Gastos de administración.
Cabrera-Bravo et al., 2017	Control y decisión	Monitoreo de acciones y toma de decisiones.	Medición de la rentabilidad Cumplimiento de la cantidad de colocaciones del producto.

Es importante considerar que:

La gestión financiera es la actividad que se realiza en una organización para planificar, organizar, dirigir, controlar, monitorear y coordinar todo el manejo de los recursos financieros con el fin de generar mayores beneficios y/o resultados. El objetivo es hacer que la organización se desenvuelva con efectividad, apoyar a la mejor toma de decisiones financieras y generar oportunidades de inversión para la organización (Terrazas Pastor, 2009).

La gestión financiera es responsable de asignar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; es capaz de obtener la mejor mezcla de alternativas de financiación y de desarrollar una política de dividendos apropiada dentro del contexto de los objetivos de la institución (Block & Hirt, 2001).

La gestión financiera es indispensable porque de ella dependen las inversiones que se puedan desarrollar en estrategias dentro de la organización para sostener la operatividad generando al mismo tiempo utilidad para los accionistas y garantizar la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo. Si se comprende que la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones en función de los activos, en lo relativo a financiación y distribución de dividendos, significa que los objetivos estratégicos deben estar alineados a la gestión financiera, para lograr eficiencia y eficacia en la asignación de los recursos financieros, por lo que se requiere un enfoque integral, sistémico

y secuencial, que considere la planificación, ejecución, análisis, control y toma de la decisión (Cabrera-Bravo et al., 2017).

La gestión financiera no se puede entender separada de la gestión de la administración y menos de la gestión económica. Ello porque lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio. En las organizaciones para lograr cumplir con los objetivos sociales es necesario garantizar la estabilidad financiera. De la misma forma la toma de decisiones.

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las Organizaciones Financieras Cooperativas Colombianas, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo (Sánchez, 2006). Esto permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo. Para construir organización (organización cooperativa como tal) hay que priorizar y sostener la “otra cara de la moneda”: lo empresarial o de negocio. Lo financiero y la rentabilidad en sí se convirtieron en el fin de la gestión financiera y de la misma gestión organizacional (Sánchez, 2006).

Los rendimientos han permitido que se pueda auto sostener el FSV y seguir otorgando la compensación de la tasa en el crédito hipotecario sin tener que tomar recursos de los otros ingresos del fondo. Las inversiones en el portafolio diversificado tales, como fiducias, CDT y FIC, han permitido tener un margen de rentabilidad suficiente para asegurar los recursos del fondo.

3.5.2 Pregunta 2: Basándose en la estrategia financiera de compensación de tasas de una cooperativa argumente la importancia y beneficios de su aplicación para la creación un Fondo Social de vivienda

Es un producto que permite a los asociados obtener el 100% de financiación para la adquisición de vivienda (VIS o no VIS) por medio de dos créditos con unas cuotas que al sumarse no superan la capacidad de pago de la mayoría de las personas y las tasas son más bajas que la mayoría de los créditos ofrecidos por otras entidades bancarias. Para poder tener tasas más bajas en el crédito se usa una figura de compensación que se aplica con el 10% del crédito hipotecario que entrega el asociado como un aporte al momento del desembolso, esto permite que la cooperativa Los Pinos pueda poner a rentar el dinero en la fiducia Araucaria dentro de lo que se conoce al interior del grupo empresarial como un patrimonio autónomo (PA) con riesgo bajo y sirve para que otros asociados se pueden beneficiar, y que podrá ser utilizado para pagar las ultimas cuotas o retirarlo completo en el último pago.

El programa de vivienda ofrecido por el grupo empresarial el Bosque es un producto nunca antes ofrecido en el mercado, a pesar de que ya existen créditos hipotecarios y de libre inversión, la figura de adquirir ambos créditos dentro de una misma entidad permite tener mayor control de sus productos, facilitar el pago y tener tasas más bajas que el resto del mercado lo que abre las posibilidades de adquirir vivienda a las personas que no cuentan con recursos suficientes para cubrir cuotas altas que alcanzan más del 50% de sus ingresos.

Con este producto se busca llegar a los diferentes segmentos de asociados y clientes del banco quienes manifestaron interés en adquirir vivienda, de acuerdo con los resultados de la encuesta realizada, usando las estrategias de mercadeo adecuadas para cada perfil. De igual manera, se debe fortalecer la marca para crear vínculos emocionales entre sus asociados y clientes con el objetivo que prefieran usar el producto antes que irse a otra entidad bancaria

que lo pueda ofrecer. Los aportes del 10% que realizan los asociados que se acogen al beneficio de la disminución o compensación de tasa, hacen parte de los rubros financieros que contribuyen a la sostenibilidad del Fondo Social de Vivienda, de aquí radica la importancia del uso del beneficio porque además de ayudar a otros asociados también garantiza que el FSV se pueda mantener a lo largo del tiempo, como se muestra en el Anexo C en la línea “Contribuciones (-) Devoluciones”:

Tabla 4

Contribuciones y devoluciones.

Cifras en millones de pesos M de \$COP

Item	2022
Contribuciones (-) Devoluciones	\$ 789.772
Aportes no reclamados	\$ 237.922
Rendimientos	\$ 147.472
Capital semilla	\$ 82.230
Total	\$ 1.257.396

Nota. Tomado de Cooperativa Los Pinos

Al ser un beneficio dentro una cooperativa, lo que se busca es que tenga un sentido social, por eso se fundamenta en dos criterios: antigüedad y nivel de ingresos, esto quiere decir que entre más tiempo de permanencia tenga el asociado dentro del grupo y menor nivel de ingresos los puntos porcentuales que le compensan en la tasa serán mayores, tal como se muestra en el anexo B.

Tabla 5*Escala de tasas de compensación según antigüedad e ingresos del asociado*

Antigüedad	Nivel de Ingreso	Puntos compensados	
		MV	AMV
0-11	Alto (>3 millones)		
	Medio (>1,5 <=3 millones)	0,1102	1,3224
	Bajo (<=1,5 millones)		
12-35	Alto (>3 millones)	0,125	1,5
	Medio (>1,5 <=3 millones)	0,1299	1,5588
	Bajo (<=1,5 millones)	0,1348	1,6176
36-119	Alto (>3 millones)	0,1406	1,6872
	Medio (>1,5 <=3 millones)	0,1455	1,746
	Bajo (<=1,5 millones)	0,1504	1,8048
>=120	Alto (>3 millones)	0,1553	1,8636
	Medio (>1,5 <=3 millones)	0,1602	1,9224
	Bajo (<=1,5 millones)	0,17	2,04

Nota. Tomado de Cooperativa Los Pinos

El estudio de mercado previo a la implementación demostró un alto grado de interés de los asociados y clientes del banco en adquirir vivienda propia y junto con los paquetes que ofreció el gobierno para adquisición de vivienda, le permitieron al grupo empresarial El Bosque atraer nuevos clientes que finalmente se traducen en un incremento en la base de asociados y clientes del banco que han adquirido el producto. Tal como se menciona en el caso, entre más colocaciones haya más rentabilidad se genera, lo que permite asegurar que este es un producto beneficioso para el grupo empresarial El Bosque al permitir que los asociados accedan a los créditos y la adquisición de vivienda propia, contribuyendo con un fin social y porque crece su población al igual que sus ingresos.

Tabla 6*Comportamiento de la población*

Año	Cantidad de asociados
2015	227.171
2016	232.980
2017	241.175
2018	252.395
2019	252.499
2020	254.094
2021	260.781
2022	261.407

Nota. Tomado de Cooperativa Los Pinos

3.6 Planeación de la actividad de enseñanza aprendizaje

El docente decide la forma de abordar el caso, el cual puede hacerse de manera individual y luego discutirlo en clase o de manera grupal; si se hace mediante la conformación de grupos, se sugiere:

- Conformar dos grupos, para que cada grupo responda una de las preguntas formuladas.

El docente asignará la pregunta a cada grupo.

- Las personas que conformen cada grupo, deben leer el caso individualmente, antes de responder la pregunta de manera grupal, que le será asignada por el docente.

- Para el análisis y respuesta a la pregunta asignada se dispondrá de dos horas.

- Cada grupo dispondrá de un tiempo de 20 minutos para hacer la exposición para todos los estudiantes.

- Después de cada presentación, se contará con 15 minutos para las observaciones por parte de la clase y retroalimentación del profesor.

Se adjunta el siguiente formato que corresponde a la pregunta de discusión 1 para que se complete:

Tabla 7*Formato del modelo de gestión aplicado a las organizaciones en blanco*

Autor	Fases de la gestión financiera	Definición corta	Evidencia en el caso
Cabrera-Bravo et al., 2017	Planificación – etapa planificación de actividades	Definir actividades que hacen parte del funcionamiento de la organización.	
Cabrera-Bravo et al., 2017	Planificación – etapa planificación financiera	Proyección presupuestal para chequeo de gastos programados y planeación del presupuesto de ingresos y gastos.	
Cabrera-Bravo et al., 2017	Control y decisión	Monitoreo de acciones y toma de decisiones.	

3.7 Epílogo

En la actualidad la cooperativa continua con el proyecto de financiación del 100% de vivienda para los afiliados de un grupo empresarial, de enero a mayo se desembolsaron \$6.800 millones de pesos solo del crédito patrimonial; no obstante, en los últimos seis meses por la situación económica mundial que ha impactado al país y las colocaciones del producto de vivienda disminuyeron, pero se espera que con el repunte en el último mes se mejoren los indicadores.

4. Referencias

- Acuña, B. D., & González, Y. (2022). *Cultura organizacional: una revisión sistemática del 2000 al 2020*. Tesis, Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias de la Salud Escuela de Psicología, Perú.
- Armas, L. M. (1 de Febrero de 2022). Director de Producto. Cooperativa Los Pinos. (H. D. Orozco, Entrevistador) Santiago de Cali.
- Arrubla, J. P. (2016). (2016). Introducción al mercadeo de acciones sociales y de cooperativas. *Revista On Line Lupa Empresarial*.
- Block, S. B., & Hirt, G. (2001). *Fundamentos de Gerencia Financiera*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.
- Bueno, J. S. (2021). *Relación de las finanzas corporativas y el marketing: Una revisión sistemática*. Universidad del Rosario, Administración de Negocios Internacionales, Bogotá.
- Cabrera-Bravo, C., Fuentes-Zurita, M., & Cerezo-Segovia, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 220-232. doi:10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.220-232
- Cano, C. M. (2022). Gestión de la innovación tecnológica: una revisión de literatura. *Ruta Académica*, 16(1), 30-47.
- Cruz Antón, C. F., & Nunura Gómez, D. (2022). *Factores determinantes del crecimiento de los créditos hipotecarios en Perú, período 2008-2018*. Tesis, Universidad Nacional de Piura, Facultad de Ciencias Contables y Financieras Escuela profesional de Contabilidad, Piura, Perú.

- Fernández de la Hoz, N. (2010). *Guía para la Economía Social y Solidaria*. Madrid: Confederación Sindical de CCOO.
- Ferrer, J., & Vázquez, J. (1997). Importancia de la función mercadeo para las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales, FCES - LUZ, Nueva Época*, 3(1), 3-48.
- García Guzmán, L. F. (24 de Marzo de 2022). Director Financiero. Cooperataiva Los Pinos. (H. D. Orozco, Entrevistador)
- Gómez, L. Y. (2022). *La Integración Económica Solidaria en América Latina una revisión conceptual*. Tesis, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa de Mercadeo, Bogotá.
- Guzmán, M. d. (2018). *Toma de decisiones en la gestión financiera para el sistema empresarial*. Guayaquil, Ecuador: Ediciones Grupo Compás.
- Lozano Valqui, G., & Tenorio Aguinaga, J. (2015). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *Revista Accounting power for business*, 1(1), 49-59.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
- Núñez, C. E. (2022). Alcances y estrategias del marketing relacional, una revisión sistemática de la literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3926-3943.
- Ordoñez Prada, A. X., Rodríguez Rueda, O., & Vásquez Gamboa, S. (2012). *Diseño de un modelo Scoring de otorgamiento de crédito en las modalidades de libre inversión y vivienda para la entidad Cooperativa Coopetrol*. Tesis, Universidad Autónoma de Bucaramanga-UNAB, Facultad de Ingenierías Administrativas. Programa de Ingeniería Financiera Riesgo y Cobertura, Bucaramanga.

- Sánchez, Á. (2006). *Análisis crítico de la estructura organizacional en las OFCC Gestión económica, gestión financiera y enfoques de administración en las organizaciones de carácter social: Un estudio a la luz de la teoría de la organización*. Tesis Doctoral, Bogotá.
- Terrazas Pastor, R. A. (Enero-junio de 2009). Modelo de gestión financiera para una organización. *Perspectivas*(23), 55-72.
- Varón, N., & Rodríguez, M. S. (Enero-marzo de 2019). Desafíos de la competitividad del sector cooperativo en el contexto colombiano. , 2019, Vol 3, No. 1, enero a marzo 1- 24. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1), 1-24.
- Verdezoto, M., & Guanuche, R. R. (2017). Fundamentos de la gestión financiera. En M. Fajardo, & C. Soto, *Gestión Financiera Empresarial*. Ediciones UTMACH.