

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**



**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso en una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Barrero Sanabria Angie Camila**

**Bernal López Andrea Yisella**

**González Patiño Camilo Yecid**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO**

**Rectoría Bogotá**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Especialización en Gerencia Financiera**

**Agosto de 2025**

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso en una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Barrero Sanabria Angie Camila**

**Bernal López Andrea Yisella**

**González Patiño Camilo Yecid**

**Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia  
Financiera**

**Asesor**

**Ph.D. Campo Elías López-Rodríguez**

**Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO**

**Rectoría Bogotá**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Especialización en Gerencia Financiera**

**Agosto de 2025**

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo, con profundo agradecimiento, a nuestras familias, quienes han sido el pilar esencial en cada etapa de nuestras vidas. Gracias por acompañarnos con su apoyo incondicional, por creer en nuestras capacidades incluso cuando nosotros mismos dudamos, y por brindarnos siempre palabras de aliento en los momentos de dificultad. Su ejemplo de esfuerzo, compromiso y fe nos ha inspirado a seguir adelante con responsabilidad y firmeza, incluso frente a los desafíos que implicó llevar a cabo este proyecto académico. Este logro también les pertenece, porque sin su presencia constante, paciencia y comprensión, no habría sido posible culminar este proceso.

Queremos también dedicar este trabajo a todos aquellos pequeños empresarios, emprendedores y líderes del sector solidario que, con pasión y perseverancia, construyen día a día sus sueños a pesar de las dificultades del entorno económico y social. Ellos representan el espíritu de resiliencia y esperanza que motivó la realización de este estudio. Nos inspiran con su determinación y compromiso, y es nuestro deseo que este aporte investigativo se convierta en una herramienta útil para fortalecer sus prácticas financieras y contribuir, aunque sea modestamente, al desarrollo sostenible de sus organizaciones y comunidades. Que este documento sea reflejo de su esfuerzo, un reconocimiento a su trabajo silencioso y una invitación a seguir creyendo en el poder transformador de la solidaridad.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **Agradecimientos**

Primeramente, expresamos nuestra profunda gratitud a Dios por brindarnos la sabiduría, fortaleza y salud necesarias para culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas. Su guía fue clave en los momentos difíciles y nos inspiró a mantenernos firmes hasta alcanzar nuestras metas.

Nuestro reconocimiento especial a los asesores Ph.D. Campo Elías López Rodríguez y Mg. Yesid Cárdenas Alfonso, por su valioso acompañamiento, orientación y compromiso durante toda la investigación. Sus aportes fueron fundamentales para el desarrollo y calidad de este trabajo.

A la cooperativa objeto de estudio, por su confianza y colaboración al facilitarnos información clave que permitió contextualizar nuestra propuesta con base en la realidad del sector solidario. Su disposición fue vital para este proyecto.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a familiares, compañeros y amigos, por su apoyo constante, sus palabras de ánimo y su presencia durante este proceso. Este logro también es suyo.

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Contenido**

Resumen.....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
1. Problema .....	15
1.1. Descripción del problema .....	15
1.2. Pregunta de investigación .....	22
2. Justificación .....	23
3. Objetivos .....	28
3.1. Objetivo general.....	28
3.2. Objetivos específicos .....	28
4. Marco de referencia .....	29
4.1. Marco teórico .....	29
4.2. Marco legal .....	34
5. Metodología .....	36
5.1. Alcance de la investigación .....	36
5.2. Enfoque metodológico .....	37
5.3. Población y muestra.....	37
5.4. Instrumentos.....	38
5.5. Procedimientos.....	39
5.6. Consideraciones éticas .....	41

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

6.	Resultados .....	42
6.1.	Fundamentos teóricos y conceptuales del desempeño financiero en organizaciones solidarias .....	43
6.1.1.	Clasificación de la Cooperativa en el sector solidario en Colombia .....	47
6.1.2.	Estructura financiera de la Cooperativa.....	49
	Análisis de la estructura de inversión: .....	53
	Análisis de la estructura de Ingresos, Gastos y Costos:.....	57
	Indicadores financieros clave:.....	66
6.2.	Propuesta de consolidación del desempeño financiero de una cooperativa del sector solidario de la ciudad de Bogotá.....	80
6.2.1.	Componentes de la propuesta con base en hallazgos.....	81
6.2.2.	Capacitación en gestión financiera solidaria.....	87
6.2.3.	Recomendaciones sobre estructura de capital y gestión de cartera en una cooperativa del sector solidario .....	88
6.2.4.	Proyecciones Financieras.....	91
6.2.5.	Comparación entre la situación inicial y los resultados esperados .....	94
6.2.6.	Implicaciones gerenciales .....	97
7.	Conclusiones.....	99
8.	Recomendaciones .....	102
	Referencias bibliográficas.....	104

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Diferencia de las organizaciones solidarias y otras de otros sectores.....	18
Tabla 2. Estado De Situación Financiera Individual de la Cooperativa (cifras expresadas en miles de pesos colombianos) .....	49
Tabla 3. Estado de Resultados Comparativo de la Cooperativa (cifras expresadas en miles de pesos colombianos).....	51
Tabla 4. Calificación de cartera (cifras expresadas en miles de pesos colombianos).....	54
Tabla 5. Análisis de la Estructura de Financiación e Inversión de la Cooperativa.....	56
Tabla 6. Análisis del Estado de Resultados de la Cooperativa .....	59
Tabla 7. Tendencia de ingresos.....	61
Tabla 8. Tendencia de gastos .....	62
Tabla 9. Excedente Operacional .....	63
Tabla 10. Análisis de la Razón Corriente de la Cooperativa .....	66
Tabla 11. Análisis del nivel de endeudamiento de la Cooperativa .....	67
Tabla 12. Análisis de autonomía de la Cooperativa .....	67
Tabla 13. Análisis de Rentabilidad de la Cooperativa.....	68
Tabla 14. Análisis de Rendimiento sobre el Capital de la Cooperativa.....	69
Tabla 15. Análisis del Margen de Utilidad Neta de la Cooperativa .....	69
Tabla 16. Análisis de Capital de Trabajo la Cooperativa .....	70
Tabla 17. Análisis de Eficiencia de la Cooperativa .....	71
Tabla 18. Análisis de Calidad de la Cartera de la Cooperativa .....	72

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

Tabla 19. Análisis del Riesgo de Cartera de la Cooperativa.....	73
Tabla 20. Interpretación del Valor Social de la Empresa – Sector Solidario .....	76
Tabla 21. Análisis Matriz FODA de la Cooperativa.....	78
Tabla 22. Herramientas Prácticas Para El Sector Solidario .....	83
Tabla 23. Indicadores clave en el sector solidario .....	85
Tabla 24. Simulación de Escenarios .....	92
Tabla 25. Impacto De La Proyección Financiera De Acuerdo A La Simulación De Escenarios.	93
Tabla 26. Resultado Esperado De La Propuesta Entorno A La Cooperativa De Estudio .....	95
Tabla 27. Costos De La Propuesta.....	96

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **Lista de figuras**

Figura 1. Carga financiera promedio de los hogares que accedieron a nuevos créditos .....	27
Figura 2. Diagrama de procedimientos .....	40
Figura 3. Representa el número total de empresas solidarias vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria. ....	47
Figura 4. Representa el número total de asociados vinculados en las entidades solidarias vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria. ....	48
Figura 5. Tendencia excedentes .....	65

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **Resumen**

Para las entidades de economía solidaria, garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de su responsabilidad social con los asociados es fundamental. Estas organizaciones, basadas en principios de equidad, democracia y participación, requieren una gestión eficiente de los recursos para fortalecer su impacto económico y social. Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar una propuesta para la consolidación del desempeño financiero en una cooperativa del sector solidario ubicada en Bogotá. Se empleó una metodología de enfoque mixto, con un diseño descriptivo y estudio de caso aplicado, que incluyó el análisis documental de los estados financieros del periodo 2023-2025, así como el uso de herramientas como análisis vertical, de tendencia y el cálculo de indicadores clave de liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Entre los principales hallazgos, se identificó una mejora significativa en la estructura financiera de la cooperativa: el endeudamiento se redujo del 45% al 7% y el patrimonio alcanzó el 92.71% del total de activos. Asimismo, se evidenció un aumento considerable en el excedente neto durante el año 2025, impulsado por una mejor gestión de cartera y control de provisiones. Se concluye que la sostenibilidad de las organizaciones solidarias no depende únicamente de los aportes y la colocación de cartera, sino también de una gestión financiera sólida basada en indicadores de control y estrategias de mitigación de riesgos. Esto permite generar mayores excedentes mediante tasas de interés competitivas, lo que se traduce en beneficios tangibles y bienestar para los asociados, consolidando así su compromiso económico y social.

**Palabras claves:** Desempeño financiero, Organizaciones solidarias, Estudio de caso.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **Abstract**

For solidarity economy entities, ensuring sustainability and fulfilling their social responsibility toward members is essential. These organizations, grounded in principles of equity, democracy, and participation, require efficient resource management to strengthen their economic and social impact. This research aimed to develop a proposal to consolidate financial performance in a cooperative within the solidarity sector located in Bogotá. A mixed-methods approach was used, with a descriptive design and an applied case study that included a documentary analysis of financial statements from 2023 to 2025, as well as the use of tools such as vertical and trend analysis, and the calculation of key indicators for liquidity, profitability, and debt. Among the main findings was a significant improvement in the cooperative's financial structure: debt decreased from 45% to 7%, and equity reached 92.71% of total assets. In addition, a notable increase in net surplus was observed in 2025, driven by stronger portfolio management and control of provisions. The study concludes that the sustainability of solidarity organizations depends not only on contributions and loan placements but also on solid financial management that incorporates control indicators and risk mitigation strategies. This enables the generation of greater surpluses through competitive interest rates, resulting in tangible benefits and improved well-being for members, thereby reinforcing the organization's economic and social commitment.

**Keywords:** financial performance, solidarity organizations, case study.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **Introducción**

El desempeño financiero en las organizaciones solidarias constituye un factor determinante para su permanencia y crecimiento en la economía de Colombia. La problemática identificada evidencia que muchas entidades del sector, pese a su impacto social, enfrentan dificultades en términos de planificación financiera, uso deficiente de los recursos económicos. Esta situación adquiere mayor relevancia si se considera su papel en el desarrollo social y la economía en los diferentes territorios del país. En ese sentido, la investigación delimitó su alcance a una cooperativa del sector solidario en la ciudad de Bogotá, abordando su estructura financiera y formulando estrategias concretas orientadas a consolidar su desempeño financiero, por medio de objetivos que permitieran no solo evaluar su situación actual, sino también proponer acciones de mejora que se pueden replicar en otras entidades del supervisadas por la Súper Intendencia de Economía Solidaria.

Como justificación del trabajo, se planteó el fortalecimiento del desempeño financiero permite a las organizaciones solidarias garantizar el cumplimiento de su misión social sin depender su calidad de cooperativismo. La investigación resalta la necesidad de integrar herramientas de auditoría, gestión de riesgos, análisis de indicadores y control financiero para mejorar la toma de decisiones. A su vez se argumentó que una gestión financiera adecuada no solo mejora los excedentes, sino que también se puede dar mayor cobertura en beneficios tanto a los asociados como los empleados de estas entidades. La pertinencia de esta investigación radica en su aporte directo a la consolidación de prácticas financieras sostenibles en un sector que, aunque no persigue el lucro, requiere estrategias para mantener su estabilidad financiera.

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

El marco teórico abordó diferentes enfoques sobre la gestión financiera, los principios de la economía solidaria y la importancia del análisis financiero como herramienta indispensable para la toma de decisiones. Autores como Arias (2021), Calderón et al. (2021) y Guardo (2024) permitieron sustentar la importancia del análisis financiero no solo como ejercicio contable, sino como pilar para la sostenibilidad organizacional. Se integraron también conceptos como equidad, participación democrática, redistribución de excedentes y gestión del capital de trabajo. La participación entre teoría y práctica permitió construir un marco referencial sólido y coherente con la realidad del sector solidario.

Esta investigación abordó desde un enfoque mixto, que integró el análisis cuantitativo de los estados financieros con una revisión cualitativa de aspectos estratégicos y estructurales de la cooperativa. La investigación tuvo un alcance descriptivo, apoyado en el estudio de caso como herramientas ofimáticas, lo que permitió analizar con profundidad los resultados financieros de la entidad durante tres periodos consecutivos (2023–2025). Se utilizaron instrumentos como el análisis documental, el análisis vertical y de tendencias, y la aplicación de indicadores clave de desempeño. Para su desarrollo se tuvieron en cuenta cuatro componentes éticos: la justicia, el respeto, la beneficencia, la no maleficencia con las personas y con las organizaciones que participaron.

Entre los resultados más destacados se encuentra la disminución significativa del nivel de endeudamiento, pasando de un 45% en 2023 a solo un 7% en 2025, así como el fortalecimiento del patrimonio y la recuperación del excedente neto, que pasó de una pérdida en 2024 a un resultado positivo en 2025. Se evidenció una mejora en los ingresos por cartera administrada y en la eficiencia operativa. Estos hallazgos reflejan un avance importante en la gestión financiera

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

de la cooperativa, aunque también se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la planificación estratégica, el uso eficiente del capital de trabajo y la diversificación de ingresos.

Como conclusión general, esta investigación aporta una mirada integral sobre la importancia de fortalecer el desempeño financiero en el sector solidario, articulando herramientas tecnológicas y el beneficio social. El mayor aporte a la academia radica en la apertura a examinar otros campos en la economía donde se integra el ámbito financieros y solidarios dentro de un modelo metodológico que tiene el potencial de ser replicado a otras organizaciones del mismo sector económico. En cuanto a la entidad, se brinda una propuesta concreta y aplicable para mejorar la sostenibilidad financiera de la cooperativa, contribuyendo a su estabilidad económica y al cumplimiento de su misión social a nivel de sus asociados como un aporte al impulso en una economía creciente del sector solidario.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **1. Problema**

### **1.1. Descripción del problema**

Para Escobar et al. (2016) el concepto de desempeño financiero se refiere a la capacidad de una empresa para generar resultados positivos en términos de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, fundamentado en su gestión y estructura financiera. Este concepto involucra factores como la eficiencia en la asignación de recursos, la capacidad para reducir costos de capital y la percepción de estabilidad por parte de acreedores e inversionistas. Desde la teoría de agencia, un desempeño financiero óptimo implica decisiones orientadas a maximizar el valor empresarial, minimizando conflictos de intereses entre accionistas y administradores.

Desde el planteamiento de Colina (2020) la importancia del desempeño financiero es crucial para la gerencia financiera porque trasciende la medición de resultados y se convierte en la base para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la creación de valor para los accionistas. Entender el desempeño financiero permite a la gerencia evaluar si hay beneficios en la efectividad de las estrategias implementadas, identificar áreas de mejora y proponer acciones que alineen los objetivos operativos con los estratégicos. Desde el enfoque de la Gerencia Basada en valor el desempeño financiero no solo se limita al cálculo de indicadores, sino que guía la priorización de inversiones, la optimización de recursos y la generación de una ventaja competitiva sostenible. Además, al ser un puente entre las expectativas de los accionistas y las operaciones internas, su entendimiento fortalece la credibilidad y confianza en la empresa. Por

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

ello, el desempeño financiero no es solo un indicador más, sino un eje central que permite a la gerencia financiera cumplir su rol como protagonista en el logro de objetivos organizacionales.

Barrios et al. (2021) indica que las empresas que no consolidan el concepto de desempeño financiero enfrentan diversos retos que pueden limitar su competitividad y sostenibilidad. La ausencia de un enfoque claro en medir y optimizar este desempeño genera una gestión deficiente de recursos, lo que impide lograr resultados efectivos y sostenibles. Además, sin indicadores financieros sólidos y análisis detallados de operaciones como la eficiencia, estas organizaciones carecen de herramientas para tomar decisiones informadas que impulsen el crecimiento y minimicen los riesgos. Por lo tanto, afectan directamente su capacidad para atraer inversores, ya que los mercados, especialmente los bursátiles, valoran aquellas empresas con resultados financieros claros y consistentes. Esto genera desconfianza en los accionistas y dificulta el acceso a financiamiento en condiciones favorables.

Después de explorar diversos aspectos relacionados con el desempeño financiero, este análisis se enfocará en cómo aplicar dicho concepto desde una perspectiva específica para las entidades solidarias en Bogotá, Colombia. La importancia de este enfoque radica en la necesidad de adaptar las estrategias financieras a las particularidades de estas organizaciones, considerando su modelo de gestión basado en la cooperación y el bienestar colectivo.

Según Jiménez et al. (2020) la economía solidaria surge de la unión colectiva de esfuerzos, consolidando unidades económicas que tienen como pilares fundamentales la cooperación y la solidaridad. Este modelo se caracteriza por priorizar el bienestar compartido, el desarrollo comunitario y el fortalecimiento de los lazos sociales. Además, fomenta una visión integradora que equilibra las necesidades individuales con las colectivas, promoviendo relaciones económicas basadas en la equidad y la corresponsabilidad. De esta manera la

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

economía solidaria no solo genera beneficios tangibles, sino que también contribuye a la construcción de comunidades más resilientes, inclusivas y sostenibles.

De acuerdo con la Supersolidaria (2024) durante el año 2022, la Economía Solidaria en Colombia generó ingresos por un total de 31.5 billones y acumuló activos por 52.4 billones de pesos, representando el 2.2 % y 3.6 % del Producto Interno Bruto del país, respectivamente. Además, el número de asociados ascendió a 7.2 millones de personas, equivalente al 13 % de la población colombiana o al 25 % de la Población Económicamente Activa del país. Estos datos resaltan la relevancia de la Economía Solidaria en la estructura productiva nacional.

Adicionalmente la Supersolidaria (2024) resalta que, en Colombia, el sector solidario se distingue por la presencia de diversas formas asociativas, tales como cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales. Estas empresas solidarias fomentan la participación de sus miembros, la distribución equitativa de los beneficios y la generación de empleo. Por lo tanto, se centran sus esfuerzos en la sostenibilidad ambiental, la inclusión de grupos vulnerables y la promoción de la economía local.

Las organizaciones solidarias se diferencian de los otros sectores de la economía colombiana por su condición de primar el interés comunitario buscando beneficios para todas las personas que están vinculadas en la organización, se tiene como objetivo tener un equilibrio entre la sostenibilidad económica y el bienestar social, en este sentido, "el lucro no se excluye de la actividad económica, pero sí de la intencionalidad de maximizar su cuantía en la repartición" (Álvarez, 2007, p. 31). En este sentido se muestra a continuación un paralelo entre el modelo económico solidario y otras organizaciones:

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Tabla 1. Diferencia de las organizaciones solidarias y otras de otros sectores**

	<b>Organizaciones que no son de economía solidaria</b>	<b>Organizaciones de economía solidaria</b>
Objetivo	Maximizar los beneficios de los dueños o socios	Generar bienes y servicios a los miembros o asociados de la organización
Vínculo	Privado	Asociativo
Fines Económicos	Con ánimo de lucro	Sin ánimo de lucro
Propiedad	Puede ser de uno o más dueños	Es colectiva
Beneficio	Prima el interés individual	Prima el interés colectivo
Control	Lo ejercen los dueños o socios	Lo ejercen los miembros de la organización
Papel de las personas en la organización	Las personas no tienen voz ni voto	Las personas tienen voz y voto
Objetivos organizacionales	Los objetivos son individuales	Los objetivos dependen de las necesidades de los miembros
Capital	Privado, de acuerdo con los dueños o accionistas	Colectivo, de acuerdo con los miembros de la organización
Ganancias	Se distribuye entre los dueños o accionistas	Se distribuye entre los miembros de la organización

Fuente: elaboración propia con base en Restrepo (2021)

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

Las empresas solidarias en Colombia generan empleo y originan una distribución equitativa de beneficios. No solo buscan rentabilidad, sino que priorizan la sostenibilidad ambiental y la inclusión social. Su enfoque en grupos vulnerables y la economía local las distingue de modelos tradicionales. Su presencia en sectores económicos de Colombia como la agricultura, manufactura y de servicios resalta su versatilidad y relevancia económica, ya que disminuye una brecha económica para alcanzar beneficios de primera necesidad como salud, vivienda, recreación entre otros.

Las organizaciones solidarias ayuda a la generación de empleos y fuentes de ingreso para los diferentes comunidades afectadas por conflicto armado, reduciendo pobreza y desigualdad, consolidando social inclusión y confianza, y promoviendo la reconstrucción del tejido social en zonas afectadas por conflicto, se tienen casos de éxito como; “La Cooperativa Economías Sociales del Común es una iniciativa que agrupa a exguerrilleros de las FARC-EP, esta cooperativa está conformada por más de 13,000 hombres y mujeres en proceso de reincorporación, quienes han constituido más de 120 formas asociativas, agrupando a más de 7,000 asociados. Este esfuerzo colectivo busca integrar a los exguerrilleros y sus familias en la vida civil de manera sostenible e integral, fortaleciendo el tejido social en los territorios afectados por el conflicto (Caicedo, 2008).

El desempeño financiero de las organizaciones del sector solidario en Bogotá, Colombia, enfrenta desafíos significativos en términos de rentabilidad, gestión financiera y cumplimiento normativo. Según el *Informe de Evolución Sectorial (2018-2023)*, este sector ha logrado superar impactos externos como la pandemia de 2020 y la desaceleración económica posterior. No obstante, la inflación y el aumento de tasas de interés han incrementado los costos y gastos

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

operativos, afectando la calidad de la cartera debido a la reducción en la capacidad de pago y la menor demanda interna (Betancourt, 2023).

Uno de los principales problemas financieros que enfrenta el sector solidario es la gestión del capital operativo. Según Useche et al. (2021), muchas empresas solidarias han adoptado estrategias financieras basadas en una gestión flexible del capital operativo, priorizando la estabilidad a corto plazo sobre la eficiencia operativa. Si bien esta estrategia puede mitigar problemas inmediatos de liquidez, también plantea riesgos a mediano y largo plazo, al limitar la capacidad de crecimiento y sostenibilidad del sector.

Otro reto clave es el acceso a financiamiento. La alta dependencia de recursos propios y la limitada diversificación de fuentes de financiación dificultan la competitividad de estas organizaciones frente al sector financiero tradicional. Además, el cumplimiento normativo y la implementación de buenas prácticas en gestión de riesgos y contabilidad suponen un desafío adicional, afectando la rentabilidad y la sostenibilidad financiera del sector solidario en Bogotá (Useche et al., 2021).

En este contexto, las organizaciones solidarias, como cooperativas, fondos de empleados, mutuales y asociaciones sin ánimo de lucro, desempeñan un papel fundamental en la inclusión económica y el desarrollo social (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2023). Sin embargo, su sostenibilidad financiera se ve afectada por la falta de herramientas de gestión, la limitada capacitación en administración financiera y las dificultades para acceder a financiamiento externo (Unidad Solidaria, 2024).

Además, la ausencia de estrategias eficientes de planificación y control financiero limita la estabilidad de estas organizaciones. Factores como la falta de indicadores claros de desempeño, la inadecuada gestión del riesgo y la insuficiencia de modelos de evaluación

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

obstaculizan su crecimiento sostenible. Esto se traduce en problemas de liquidez, reducción en la capacidad de inversión y dificultades para cumplir sus objetivos de impacto social (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

El entorno económico y regulatorio en Colombia también impone nuevas exigencias, lo que hace necesaria la implementación de modelos de gestión financiera que permitan a estas organizaciones adaptarse a las normativas y optimizar sus recursos (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2024). Sin herramientas adecuadas, muchas entidades dependen excesivamente de subsidios o aportes de sus asociados, lo que limita su autonomía y crecimiento (Unidad Solidaria, 2024).

Ante este panorama, es crucial fortalecer la gestión financiera del sector solidario mediante estrategias eficientes, la digitalización de procesos y la capacitación en buenas prácticas financieras. Este estudio de caso en Bogotá busca identificar los principales desafíos y diseñar soluciones específicas para mejorar la sostenibilidad de estas organizaciones (Superintendencia de la Economía Solidaria, 2023).

El análisis de este estudio se centrará en evaluar la rentabilidad y desempeño financiero del sector a través de métodos cualitativos y analíticos. Examinará los procesos financieros, contables y regulatorios que rigen estas organizaciones, proporcionando información valiosa para optimizar la toma de decisiones y fortalecer la planificación estratégica. Esto permitirá mejorar el desempeño financiero y garantizar la viabilidad a largo plazo del sector solidario en Bogotá, Colombia.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cómo consolidar el desempeño financiero aplicado en una cooperativa del sector solidario en Bogotá, Colombia?

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **2. Justificación**

Según Arias (2021) la auditoría interna desempeña un papel vital como herramienta de control y seguimiento de la gestión, especialmente en instituciones complejas como las universidades, donde la planificación financiera y la transparencia en el uso de recursos son esenciales. Esta idea encuentra un punto de encuentro con Astudillo et al (2024) quienes afirman que la auditoría de gestión permite optimizar los recursos financieros a través del análisis de eficiencia y eficacia, facilitando así la reducción de costos y el cumplimiento de objetivos estratégicos. Ambos enfoques subrayan la auditoría no solo como un mecanismo de control, sino también como un catalizador para la mejora continua y la toma de decisiones informadas.

En la misma línea, Calderón et al (2021) destacan la importancia de los estados financieros como base para la toma de decisiones financieras y contables, ya que estos reflejan con precisión la situación económica de la organización. Estos documentos contables, cuando son confiables y elaborados bajo normas internacionales como las NIIF, permiten estandarizar procesos y mejorar la comparabilidad entre organizaciones, reforzando así la transparencia que Arias (2021) considera fundamental para generar confianza.

Por otro lado, la gestión de riesgos financieros aparece como un componente complementario en la estructura de una gestión financiera sólida. Álvarez y Penagos (2022) subrayan que las entidades bancarias colombianas han fortalecido sus sistemas de gestión precisamente para adaptarse a la volatilidad del entorno económico. Esta postura converge con la visión de Vivar et al (2024) quienes argumentan que metodologías como COSO II y el análisis

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

FODA permiten identificar riesgos y oportunidades financieras, integrando estos hallazgos en procesos de planificación estratégica.

El enfoque sistémico de la gestión financiera requiere, por tanto, una integración efectiva entre auditoría, contabilidad y administración de riesgos. Guardo (2024) refuerza esta perspectiva al señalar que la salud financiera de una organización se puede evaluar mediante indicadores como la liquidez, solvencia y rentabilidad, los cuales permiten tomar decisiones estratégicas con base en el análisis cuantitativo del desempeño económico. Estos indicadores, como señala también Calderón et al. (2021), se extraen directamente de los estados financieros, lo que evidencia la conexión entre una contabilidad bien estructurada y una gestión proactiva del riesgo.

Además, la auditoría financiera no solo cumple una función evaluativa, sino que también, como sostiene Arias (2021) permite identificar riesgos y oportunidades que orientan la formulación de estrategias de inversión. Esto se alinea con la afirmación de Álvarez y Penagos (2022) sobre cómo los modelos de administración de riesgos permiten optimizar la toma de decisiones estratégicas en entornos complejos y cambiantes.

La sinergia entre estos elementos también se refleja en la sostenibilidad económica de largo plazo. Vivar et al (2024) sostienen que una auditoría de gestión efectiva fortalece la planificación financiera, permitiendo evaluar la viabilidad económica de proyectos. De igual forma, Guardo (2024) apunta que un manejo adecuado de la relación deuda-patrimonio es esencial para lograr una estructura financiera equilibrada que permita un crecimiento sostenible, lo cual está en consonancia con la importancia que da Arias (2021) a la planificación como herramienta para maximizar el uso de los fondos disponibles.

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

Para Bustos y Báez (2024) el desempeño financiero de las organizaciones solidarias en Bogotá, Colombia, es un pilar fundamental para su sostenibilidad y su impacto en la estabilidad económica y social de la ciudad. Una administración eficiente de los recursos fortalece su estructura interna, optimiza su operatividad y potencia su capacidad para generar empleo y mejorar el bienestar de la comunidad. Estas entidades no solo promueven el desarrollo económico, sino que también consolidan su papel como agentes de cambio, impulsando un crecimiento equitativo y sostenible.

Por lo tanto, en un análisis de Párraga et al. (2021) para fortalecer su desempeño financiero, es clave analizar indicadores que permitan optimizar la gestión de recursos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar su estabilidad a largo plazo. La formulación de modelos financieros adaptados a sus particularidades facilita la implementación de estrategias que minimicen riesgos y maximicen la rentabilidad. Además, una gestión financiera eficaz no solo refuerza la sostenibilidad de estas organizaciones, sino que también promueve la transparencia y la toma de decisiones informadas. Ampliar el acceso a información financiera relevante resulta esencial para consolidar su impacto en la comunidad y afianzar su rol en el desarrollo social y económico de Bogotá.

Las organizaciones solidarias, como cooperativas y asociaciones mutuales, desempeñan un papel fundamental en la economía colombiana al promover la inclusión financiera y el desarrollo sostenible. Sin embargo, para asegurar su sostenibilidad y crecimiento, es de vital importancia implementar modelos de gestión financiera adecuados que permitan una administración eficaz de los recursos y una decisión informada. Según Ocampo et al (2023), la gestión financiera se centra en manejar los recursos de forma adecuada de modo que aseguran su continuidad y cumplimiento de objetivos. En Bogotá es donde las organizaciones solidarias

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

enfrentan desafíos como acceso limitado al financiamiento y fluctuaciones económicas que afectan su estabilidad.

La implementación de indicadores financieros específicos es clave para evaluar la salud financiera y así mismo vigilar los riesgos en las organizaciones solidarias. Betancour (2023) destaca que el uso de estos indicadores facilita la toma de decisiones, optimiza el funcionamiento organizacional y permite controlar o mitigar situaciones de riesgo que puedan afectar la estabilidad y sostenibilidad de estas entidades. En el caso de Bogotá, donde el sector solidario ha experimentado un crecimiento significativo, contar con herramientas de medición financiera adecuadas permite generar confianza entre los asociados y fortalecer la competitividad del sector.

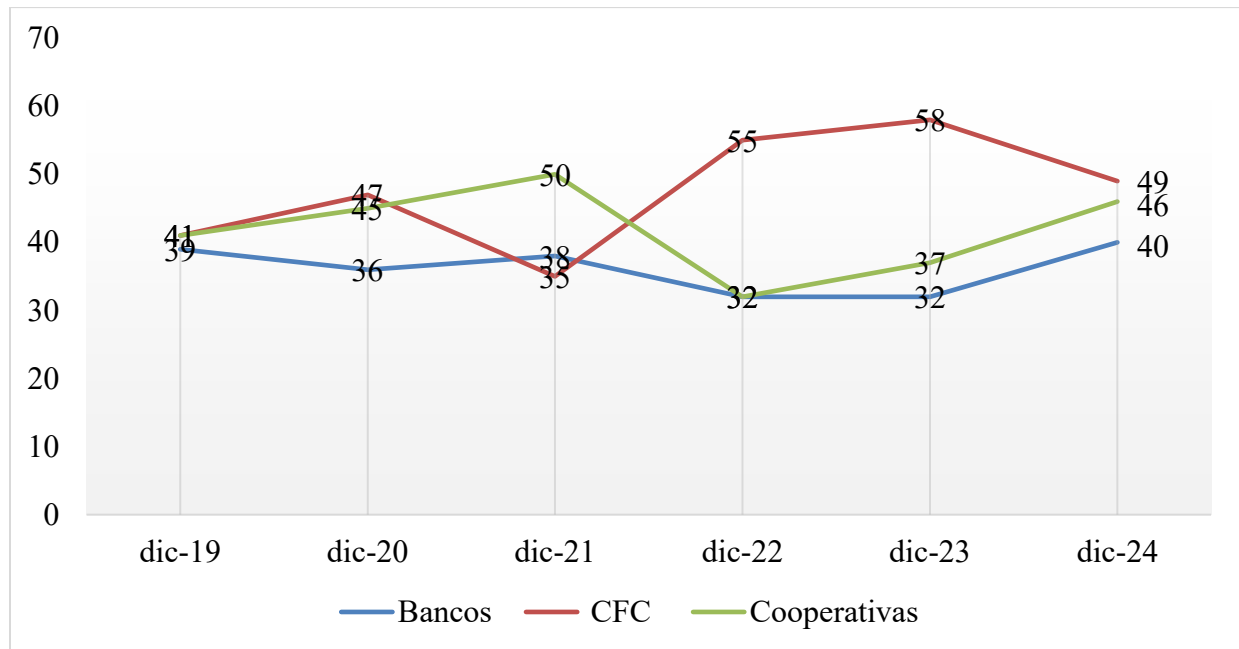
En el ámbito colombiano, la información financiera confiable y clara es importante para mostrar la solidez y transparencia de las organizaciones solidarias. Giraldo (2020) señala que una buena gestión de datos financieros no solo refleja la transparencia organizacional, sino que también es fundamental para atraer y mantener asociados, así como para facilitar la toma de decisiones de inversiones futuras. Esto subraya la necesidad de consolidar una propuesta financiera que garantice la sostenibilidad y el crecimiento de estas organizaciones en Bogotá, contribuyendo al fortalecimiento del sector solidario y la generación de bienestar social.

Pacto por la Democratización del Crédito Solidario, DNP (2024) Con el Pacto, se busca acelerar la colocación del crédito asociativo de modo que contribuya activamente a la reactivación económica y al desarrollo de la economía popular, el enfoque solidario de las cooperativas se ha vuelto un modelo atractivo a nivel mundial para la reactivación de los créditos en las zonas más apartadas del país, ejemplo de esto se destaca Quiroga (2024) las Cooperativas de Ahorro y Crédito están presentes en el 41,74 por ciento de los municipios, donde reside el

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

81,30 por ciento de la población del país. En su conjunto, las empresas del sector solidario tienen cerca de 7 millones de personas asociadas a más de 3.500 organizaciones en todo el territorio nacional, ofreciendo una infraestructura institucional importante de cara al propósito de democratizar el crédito asociativo para reactivar la economía del país.

A continuación, se evidencia el indicador de carga financiera de los hogares en desembolsos de créditos nuevos en las obligaciones crediticias de consumo y vivienda, donde se observa a las compañías de financiamiento (CFC) y los bancos con una disminución para el cuarto trimestres del 2024, mientras que las cooperativas siguen con una tendencia en aumento desde el 2023. Lo anterior se observa en la figura 1.



**Figura 1.** Carga financiera promedio de los hogares que accedieron a nuevos créditos

Fuente: elaboración propia a partir de datos Repositorio Banco de la Republica (2024).

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Desarrollar una propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso en una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

### **3.2. Objetivos específicos**

- Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales del desempeño financiero en organizaciones solidarias.
- Evaluar el desempeño financiero de una empresa solidaria mediante el análisis de sus estados financieros, indicadores clave y sostenibilidad económica, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Proponer estrategias de mejora para optimizar el desempeño financiero de la cooperativa, basados en los hallazgos obtenidos del análisis.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **4. Marco de referencia**

### **4.1. Marco teórico**

Según Arias (2021) la gestión financiera moderna requiere de sistemas de auditoría y control que garanticen la veracidad de los datos económicos y promuevan la transparencia, factores esenciales para fortalecer la confianza de los inversores. De esta manera, la adecuada administración de riesgos financieros permite a las organizaciones minimizar el impacto de la volatilidad del mercado, asegurando su sostenibilidad operativa (Álvarez y Penagos, 2022). Dentro de este contexto, la liquidez se convierte en un indicador clave para evaluar la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones inmediatas sin comprometer su funcionamiento (Guardo, 2024).

La optimización de los recursos financieros dentro de una organización depende en gran medida de una adecuada planificación que permita maximizar el uso de los fondos disponibles y reducir los costos operativos (Arias, 2021). De esta manera Astudillo et al. (2024) la implementación de metodologías como COSO II y Balanced Scorecard facilita la identificación de riesgos financieros y oportunidades de inversión, impulsando decisiones estratégicas acertadas. Además, la correcta interpretación de los estados financieros mediante herramientas de análisis financiero proporciona indicadores fundamentales sobre la rentabilidad y solvencia empresarial (Calderón et al., 2021).

Dentro de la visión de Calderón et al. (2021) el análisis de los estados financieros permite a los directivos evaluar la posición económica de la organización y fundamentar decisiones

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

estratégicas orientadas a la sostenibilidad y el crecimiento empresarial. De igual forma, los bancos, al fortalecer sus sistemas de gestión financiera en respuesta a un entorno económico cambiante, demuestran la importancia de una administración eficiente de riesgos para la estabilidad de sus estados financieros (Álvarez y Penagos, 2022). Asimismo, los indicadores de rentabilidad, como el margen de utilidad, reflejan la capacidad de generar beneficios, lo cual impacta directamente en la toma de decisiones estratégicas (Guardo, 2024).

Para Astudillo et al. (2024) la auditoría de gestión no solo contribuye a optimizar la estructura organizacional, sino que también refuerza el cumplimiento de regulaciones financieras y normativas internacionales, garantizando la transparencia de la información económica. Complementariamente, la aplicación de normas internacionales de contabilidad, como las NIIF, promueve la estandarización de los informes contables, facilitando la comparabilidad entre distintas entidades (Calderón et al., 2021). Además, la evaluación de la relación entre deuda y patrimonio resulta esencial para asegurar una estructura de capital equilibrada y promover un crecimiento sostenible (Guardo, 2024).

Por lo tanto, para Arias (2021) la auditoría financiera facilita la identificación de riesgos y oportunidades en la organización, proporcionando información clave para la formulación de estrategias de inversión acertadas. Paralelamente, la correcta gestión de riesgos financieros protege a las instituciones de pérdidas significativas y fomenta la confianza en el sistema financiero, impulsando inversiones sostenibles (Álvarez y Penagos, 2022). De igual forma, el uso de enfoques sistémicos y normas de calidad en la auditoría de gestión fortalece la planificación financiera y la evaluación de la viabilidad económica de los proyectos (Astudillo et al., 2024).

Una adecuada gestión financiera fortalece la capacidad de crecimiento y expansión de las organizaciones, asegurando su rentabilidad y la generación de valor para accionistas e

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

interesados (Arias, 2021). Desde la generación de ingresos hasta el cumplimiento de obligaciones financieras, los estados financieros documentan la evolución de las actividades empresariales, permitiendo una evaluación integral del desempeño organizacional (Calderón et al., 2021). Finalmente, en el concepto de Guardo (2024) los indicadores financieros permiten definir estrategias que optimicen el uso de recursos, minimicen riesgos y potencien la rentabilidad a largo plazo.

La gestión financiera a nivel funcional, debe analizar: la elaboración del plan estratégico, contar con personal capacitado, el análisis de indicadores financieros, realizar una comparación entre las empresas similares en cuanto a gestión financiera y plan financiero (Zumba et al., 2023). Por ello Párraga et al., (2021) considera que el desempeño financiero es un mecanismo importante de la eficiencia en las organizaciones, es esencial visualizarlo sistémicamente y completarlo con estudios enfocados en el ambiente interno, en el sector económico y en la cultura organizacional, ahora bien, con base al sector solidario esta gestión es el resultado de la acción conjunta de varios elementos: entorno regulatorio; oferta de productos (ahorros, créditos, seguros); cobertura, con acceso a canales transaccionales, educación financiera del sector; y protección al asociado dando transparencia de la información (Maza et al., 2021).

Acosta et al., (2021) afirma que las principales actividades que involucran decisiones financieras es la gestión del capital de trabajo, esto implica analizar el manejo del efectivo, sus equivalentes, los inventarios, las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, y provisiones de corto plazo, además de adoptar buenas prácticas financieras, para esto se deben conocer y divulgar con particular énfasis en las empresas con fines sociales (Párraga et al., 2021), en cuanto al aspecto del desempeño financiero del sector solidario, se expresa en el retorno sobre los activos, sobre la inversión en capital, y valor económico agregado traducido en bienestar social y económico para

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

los asociados (Acosta et al., 2021), se debe tener presente los riesgos a los que se expone el capital de trabajo, según Benites et al., (2025) una evaluación precisa de los riesgos financieros, facilita una respuesta proactiva a las oportunidades emergentes. Esta capacidad de responder adecuadamente es vital para tomar decisiones estratégicas para mitigar los riesgos actuales.

Las cooperativas de ahorro y crédito como referencia Latinoamérica, exponen los desafíos y estrategias en las diversas áreas de la comunicación organizacional y su impacto en el desarrollo financiero (Benites et al.,2025); Según Maza et al.,(2021) el cooperativismo promueve el acceso a varios sectores sociales y diversas formas asociativas, con servicios como los ahorros y créditos, desarrolló un servicio de crédito con tasas bajas, asequible por la población de bajos ingresos, y desde la perspectiva de Acosta et al., (2021) la relevancia de la gestión del capital de trabajo en las organizaciones del sector solidario, las cuales deben garantizar también su desempeño financiero en términos de rentabilidad y creación de valor, para ello se debe tener planificación y control financiero: se debe plantear la formulación de objetivos y metas, definir las estrategias, diseñar las políticas, definir los mecanismos de control y la preparación del plan financiero (Zumba et al.,2023).

Cerón et al., (2021) Considera que la gestión financiera del sector solidario colombiano debe basarse en equidad, justicia y cooperación, priorizando el bienestar colectivo sobre el interés individual dado que esto fomenta modelos económicos más humanos, donde las decisiones financieras responden a necesidades sociales y no solo al mercado, a su vez la gestión financiera solidaria se basa en equidad, participación y sostenibilidad, integrando valores de la economía social para fortalecer el desarrollo económico y social, especialmente en zonas rurales (Muñoz & Pino, 2021); según Prieto et al., (2024) el sector solidario requiere herramientas financieras que respeten sus principios de equidad, participación y desarrollo comunitario ya que

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

implica desarrollar modelos de gestión específicos que respondan a las particularidades de cooperativas y asociaciones.

Las finanzas solidarias ofrecen una alternativa en el modelo tradicional al centrarse en vínculos sociales, cooperación y bienestar colectivo, esenciales en territorios rurales con economías basadas en apoyo mutuo, confianza y reciprocidad (Muñoz et al., 2021), de acuerdo a la perspectiva de Ceron & Nuñez (2021) la gestión financiera solidaria ofrece un modelo basado en solidaridad, autogestión y reinversión social, alejándose de la especulación, este enfoque fomenta relaciones económicas equitativas y prioriza el bienestar comunitario, impulsando el desarrollo integral de los territorios, mientras exploran cómo las finanzas sociales integran sostenibilidad y equidad en el desarrollo local, actuando como puente entre eficiencia económica y bienestar social, fomentando cohesión comunitaria, autogestión y prácticas más allá de la maximización de beneficios (Céleri y Espinoza, 2024).

Revalorizar las finanzas solidarias ayuda a mejorar la gestión financiera en todos los entornos, promoviendo prácticas sostenibles y autonomía comunitaria para garantizar estabilidad económica (Muñoz, 2021); sin embargo, Prieto & Álvarez (2024) indican que la formación en finanzas permite a los micro emprendedores del sector solidario administrar de forma más eficiente sus recursos, tomar mejores decisiones y fortalecer la estructura interna de sus organizaciones, logrando una gestión más efectiva y sostenible, de acuerdo a Padrón et al., (2024) la divulgación de informes no financieros puede impulsar la revalorización de las finanzas solidarias destacando su impacto en el desempeño financiero, promoviendo prácticas éticas y sostenibles que fortalecen la confianza y el compromiso social en las empresas.

Prieto et al., (2024) el desempeño financiero cuenta con una relación significativa entre planeación financiera, educación financiera y desempeño económico, confirmando que la

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

capacitación en finanzas es un factor determinante para el éxito de los micro emprendimientos solidarios, por lo tanto, el uso de plataformas tecnológicas promueve mecanismos de control interno adaptados a las particularidades del sector solidario, garantizando transparencia, y eficiencia en la prevención de riesgos mediante principios de participación democrática y responsabilidad social, (Serna & Londoño, 2023), y Román et al., (2022) describe la gestión financiera como la aplicación de integridad, objetividad, competencia y confidencialidad, maximizando el retorno de inversión con riesgo mínimo, garantizando beneficios y asegurando un desempeño financiero eficiente y sostenible.

### **4.2. Marco legal**

- **Ley 79 de 1988**

Por medio de la cual se actualiza la legislación cooperativa y se dota al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional colombiana.

- **Ley 454 de 1998**

La cual establece el marco conceptual que regula la economía solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades cooperativas.

- **Decreto 4588 de 2006**

Reglamenta la organización y funcionamiento del trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas para su funcionamiento se incluyen directrices para sus estatutos y régimen de compensación.

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- **Decreto 704 de 2019**

Se modifica el Decreto único reglamentario 1068 de 2015, en lo relacionado con la gestión y administración del riesgo de liquidez de las cooperativas de ahorro y crédito, busca fortalecer la supervisión y el manejo de la liquidez de estas entidades.

- **Ley 1955 de 2019**

Primer plan de desarrollo Nacional conocido como “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad” que contempla el modelo Cooperativo en el fortalecimiento empresarial de las organizaciones de economía solidaria. Art 164.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo, enfocado en analizar el desempeño financiero de empresas del sector solidario mediante un estudio de caso en Bogotá, Colombia. Este enfoque busca examinar las características, prácticas y resultados financieros de estas organizaciones, identificando patrones y tendencias relevantes que fortalezcan su sostenibilidad y desarrollo. Se analizarán aspectos fundamentales como la gestión del capital de trabajo, la liquidez, la rentabilidad y el cumplimiento de normativas financieras, con el fin de identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para optimizar su desempeño, este análisis es la base para proponer estrategias que consoliden la sostenibilidad financiera, maximizando el impacto social y económico en la ciudad.

El alcance descriptivo de una investigación se refiere a la caracterización detallada de un fenómeno, proporcionando información precisa sobre sus atributos, condiciones y comportamiento sin establecer relaciones causales entre sus variables. Según Ramos Galarza (2021), este tipo de estudio busca especificar propiedades y perfiles de sujetos, grupos o procesos, permitiendo una comprensión estructurada de los fenómenos analizados. Asimismo, Sampieri et al. (2023) destacan que los estudios descriptivos presentan una visión clara de las dimensiones de un problema, definiendo con exactitud qué se va a medir y a partir de quiénes se recolectará la información, lo que facilita la identificación de patrones y tendencias dentro del contexto investigado.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **5.2. Enfoque metodológico**

La propuesta tiene un enfoque mixto, que combina elementos dentro de la investigación tanto cuantitativos como cualitativo, para entender el impacto en el desarrollo financiero en una cooperativa en el sector solidario en Bogotá, Colombia. Se ha tomado este enfoque porque va a permitir analizar los elementos financieros y analizar sus resultados en el ámbito económico colombiano desde el sector de la economía solidaria.

Los métodos mixtos representan un contiguo procesos de unión sistemático, empírico y crítico de la investigación e involucran la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, logrando un mayor entendimiento del tema bajo estudio (Hernández, 2018), de acuerdo con Chaves (2018) la importancia de utilizar una metodología mixta en una investigación mediante la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de tener una visión más completa del fenómeno, ya que permiten comparar frecuencias, factores y resultados. Los métodos de investigación mixta enriquecen la investigación desde la triangulación con una mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de comprensión.

## **5.3. Población y muestra**

La población objeto de estudio corresponde a una importante Cooperativa del sector solidario ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual cuenta con una estructura organizativa consolidada y un número finito de empleados, directivos y asociados. En este caso, se trata de

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

una población finita debido a que todos sus integrantes están claramente identificados y cuantificados, lo cual permite aplicar técnicas de muestreo específicas para asegurar la representatividad de los datos (Bracho, 2022). Como se ha señalado Machaca (2021) el trabajo con poblaciones finitas facilita la delimitación de criterios de inclusión y la precisión de los resultados, lo cual es esencial en estudios aplicados a la gestión organizacional.

Para el estudio de una Cooperativa representativa del sector solidario en Bogotá, se considera apropiado aplicar un muestreo probabilístico, dado que permite que todos los miembros de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, reduciendo el sesgo y aumentando la validez de los resultados. Este tipo de muestreo indica Angarita (2024) que resulta especialmente útil en contextos donde se cuenta con un marco poblacional definido y cuantificable, como es el caso de esta organización. Además, el uso de métodos estadísticos rigurosos para la selección de la muestra contribuye a generar confianza y disposición en los participantes, lo que fortalece la calidad de la investigación social aplicada (Rocha et al., 2022).

### **5.4. Instrumentos**

En la investigación, utilizaremos el análisis documental y el estudio de caso como instrumentos fundamentales para evaluar el desempeño financiero del sector solidario. El análisis documental permitirá revisar sistemáticamente fuentes escritas como informes financieros, normativas y estudios previos, con el fin de identificar tendencias e indicadores clave que influyen en la sostenibilidad de estas organizaciones, por otro lado; el estudio de caso analizará entidades específicas, examinando su estructura operativa, estrategias financieras y resultados económicos mediante la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos. La combinación de

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

ambos métodos proporcionará un análisis integral, permitiendo contextualizar los hallazgos dentro de un marco amplio y facilitando la formulación de estrategias y la toma de decisiones fundamentadas.

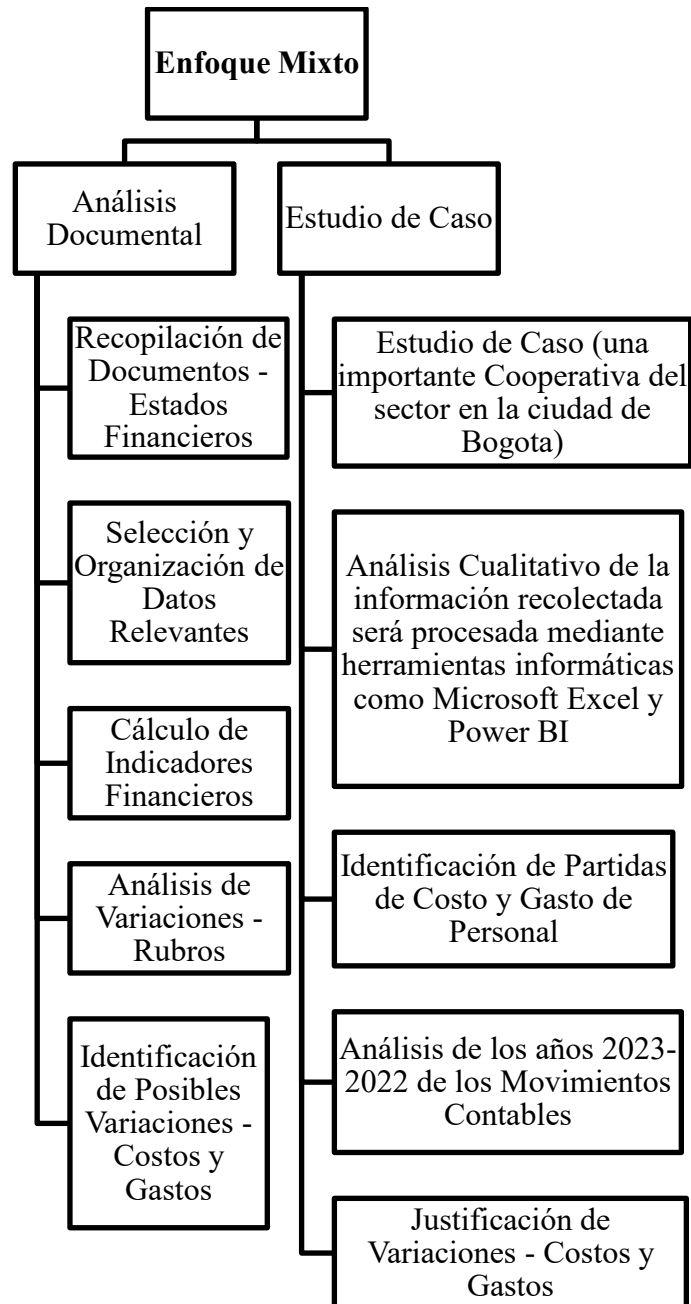
El análisis documental es un proceso de acceso y evaluación de información escrita para construir conocimiento. Según Aranda (2024) este método permite comprender y analizar conceptos clave dentro de una investigación, estructurando la información en etapas como búsqueda, clasificación y análisis. Por otro lado, el estudio de caso es una metodología cualitativa que examina profundamente una unidad específica dentro de su contexto. Este enfoque es esencial para obtener conocimiento significativo sobre fenómenos complejos, permitiendo una revisión detallada de los factores que influyen en los resultados de una organización o situación particular (Honores et al., 2021).

### **5.5. Procedimientos.**

Se aplicarán los instrumentos metodológicos definidos: el análisis documental y el estudio de caso. El análisis documental se desarrollará en fases que comprenden la recolección, organización y evaluación de fuentes relevantes, tales como informes financieros, normativas vigentes y literatura especializada. El estudio de caso se enfocará en una Cooperativa representativa del sector solidario ubicada en la ciudad de Bogotá, integrando técnicas como entrevistas, observación directa y revisión de documentos internos, con el fin de analizar en profundidad su desempeño financiero. La información recolectada será procesada mediante herramientas informáticas como Microsoft Excel y Power BI, permitiendo una visualización clara y dinámica de los datos. Además, se aplicarán medidas estadísticas descriptivas y análisis

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

comparativos, orientados a identificar patrones y relaciones significativas que sustenten conclusiones pertinentes al alcance y objetivos del estudio.



**Figura 2.** Diagrama de procedimientos

Fuente: Elaboración propia

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

### **5.6. Consideraciones éticas**

La información utilizada en este proyecto fue proporcionada verbalmente por una reconocida Cooperativa del sector solidario ubicada en la ciudad de Bogotá, con previo consentimiento de sus representantes, respetando así el principio de autonomía. El desarrollo del proyecto y la presentación de sus resultados se realizarán exclusivamente con fines académicos y de investigación, lo cual responde al principio de beneficencia al buscar generar conocimiento que aporte al fortalecimiento del sector solidario. Asimismo, se garantiza que no se causará ningún perjuicio a la Cooperativa ni a sus miembros, en cumplimiento del principio de no maleficencia. Finalmente, se asegura un tratamiento equitativo de la información, sin sesgos ni manipulaciones, de acuerdo con el principio de justicia, y en conformidad con las consideraciones éticas establecidas por la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **6. Resultados**

El análisis documental y el estudio de caso aplicado a una cooperativa del sector solidario en la ciudad de Bogotá, Colombia. El objetivo principal fue consolidar el desempeño financiero de la organización mediante una evaluación detallada de sus datos contables, para alcanzar este propósito, se establecieron objetivos específicos que guiaron el desarrollo del proyecto. El desarrollo del proyecto de investigación se llevó a cabo con la recolección y el análisis de la información financiera correspondiente a los tres años más recientes de los periodos del mes de Abril (2023,2024,2025). Este proceso permitió obtener una visión clara y precisa del comportamiento económico y financiero de la entidad, facilitando así la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento institucional.

Una vez obtenidos los estados financieros y documentos complementarios, se dio inicio al análisis de las razones financieras, centrado principalmente en indicadores clave como la rentabilidad, la liquidez, el endeudamiento y la eficiencia operativa. Estos indicadores se utilizaron para evaluar las decisiones de inversión y financiación adoptadas por la empresa, así como su impacto en la sostenibilidad del negocio. De esta forma, se obtuvieron las bases para el desarrollo de una propuesta metodológica aplicable a otras organizaciones solidarias con características similares.

El proceso también incluyó un análisis de tendencias a lo largo del período estudiado, lo que permitió identificar cambios importantes en la estructura de inversión, las fuentes de financiación y las operaciones de la empresa. Esta revisión detallada reveló aspectos claves del comportamiento financiero de la entidad y brindó elementos útiles para valorar su desempeño

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

global, a su vez permitió detectar fortalezas y debilidades que pueden influir en la toma de decisiones estratégicas a futuro.

Durante el diagnóstico se identificaron tanto aspectos favorables como limitaciones. Entre los aspectos positivos, destacó la disponibilidad de la mayoría de los documentos en formato digital, lo que facilitó su acceso y análisis, así como el contacto cercano con la empresa. No obstante, el tiempo limitado impidió profundizar en el contexto operativo de la organización, restringiendo el análisis a la información financiera disponible. A pesar de ello, se cumplieron los objetivos específicos: se analizó la información financiera, se evaluaron decisiones clave de inversión y financiación, y se formuló una propuesta para mejorar el desempeño financiero, con potencial de aplicación en otras organizaciones solidarias de Bogotá.

En un contexto económico desafiante, donde la inclusión financiera y la sostenibilidad social son prioritarias, las organizaciones solidarias representan una alternativa viable. Sin embargo, su sostenibilidad financiera depende de una gestión estratégica rigurosa que combine valores sociales con prácticas contables modernas.

### **6.1. Fundamentos teóricos y conceptuales del desempeño financiero en organizaciones solidarias**

El desempeño financiero en las organizaciones solidarias, tales como cooperativas, fondos de empleados y mutuales, se entiende como la capacidad que tienen estas entidades para gestionar eficientemente sus recursos económicos, garantizando su sostenibilidad y el cumplimiento de su misión social. A diferencia de las empresas con fines de lucro, estas

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

organizaciones priorizan el bienestar colectivo por encima de la maximización del beneficio económico individual (Redcamif, 2022).

Desde una perspectiva teórica, el análisis del desempeño financiero en este tipo de organizaciones se fundamenta en conceptos propios de la economía solidaria, tales como la equidad, la participación democrática y la redistribución de excedentes. Sin embargo, también incorpora herramientas tradicionales de la contabilidad y las finanzas, como los estados financieros y los indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia operativa, adaptándolos al contexto solidario (Supersolidaria, 2023).

En relación con la fundamentación teórica y conceptual en organizaciones solidarias, se presentan a continuación las definiciones más relevantes para comprender el desempeño financiero en este sector:

- **Equidad**

La equidad en las organizaciones solidarias implica distribuir beneficios y recursos de manera justa, considerando las necesidades específicas de cada miembro. No se trata de dar igual a todos, sino de apoyar más a quienes tienen mayores dificultades para lograr condiciones similares. Este principio busca corregir desigualdades y promover la inclusión social, asegurando que todos los asociados puedan acceder al bienestar que la organización ofrece, fortaleciendo la cohesión y justicia interna (Redcamif, 2022).

- **Participación democrática**

La participación democrática es esencial en las organizaciones solidarias, donde las decisiones se toman colectivamente y todos los asociados tienen voz y voto. Cada miembro puede involucrarse en la gestión y control, siguiendo el principio de “un asociado, un voto”, sin

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

importar su aporte económico. Esto garantiza procesos abiertos y transparentes, fortaleciendo el sentido de pertenencia y una gestión inclusiva y equitativa (Supersolidaria, 2023).

- **Redistribución de excedentes**

En las organizaciones solidarias, los excedentes financieros no se distribuyen como utilidades individuales, sino que se destinan al beneficio colectivo. Estos recursos se reinvierten en proyectos sociales, capacitación, reservas y mejoras en servicios, fortaleciendo el capital social y la sostenibilidad. Esta práctica alinea la gestión financiera con los valores solidarios y la misión social, asegurando un impacto duradero (Fecolfin, 2025).

- **La teoría de los stakeholders**

La teoría de los stakeholders destaca que las organizaciones deben responder a todos sus grupos de interés: asociados, empleados, usuarios y comunidad. El éxito depende del equilibrio entre estas partes, integrando la sostenibilidad financiera y la generación de valor social duradero. Así, se evalúa la viabilidad económica a corto plazo y el impacto social a largo plazo (Fecolfin, 2025).

En conjunto, estos fundamentos permiten construir un marco integral para evaluar el desempeño financiero de las organizaciones solidarias, equilibrando criterios técnicos con principios éticos y sociales, esenciales para su naturaleza y propósito.

El desempeño financiero del sector solidario está influenciado por una variedad de factores internos y externos. Uno de los elementos más relevantes es la gestión del capital de trabajo, que determina en gran medida la capacidad de la organización para responder a sus obligaciones de corto plazo. Estudios recientes han identificado tres estilos principales de gestión (relajado, moderado y restringido), siendo el tipo relajado el más frecuente en cooperativas

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

pequeñas y fondos de empleados, lo cual puede limitar el retorno sobre activos y la eficiencia general (Juárez Acosta et al., 2021).

Otro factor determinante clave es la implementación del gobierno corporativo, el cual contribuye significativamente a la sostenibilidad financiera y la transparencia en la toma de decisiones. De acuerdo con la teoría de agencia, una adecuada gobernanza permite alinear los intereses de los directivos con los de los asociados, reduciendo riesgos y fortaleciendo la confianza institucional (Córdoba Ocampo, 2022). Además, el tamaño de la entidad y el subsector al que pertenece también inciden en su desempeño, aunque con menor peso que los mecanismos de gestión internos.

### **Diagnóstico financiero actual de la organización**

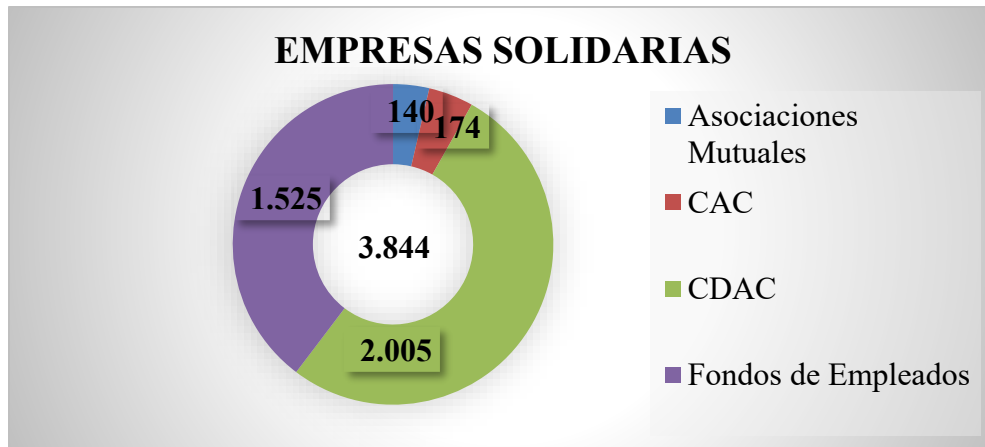
El análisis documental y el estudio de caso que se realizó para una cooperativa ubicada en la ciudad de Bogotá que presta servicios de crédito y aporte a nivel nacional. se llevó a cabo para evaluar el desempeño financiero de la cooperativa y desarrollar una propuesta aplicable a las entidades solidarias en Colombia. Este proceso incluyó la recopilación y análisis de los estados financieros y otros documentos relevantes. Se analizaron los estados financieros de la Cooperativa. de los últimos tres años, informes anuales a corte de abril del 2025 y se llevó a cabo el análisis de tendencias y cambios relevantes en la estructura de inversión, financiación y operación.

# Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

## 6.1.1. Clasificación de la Cooperativa en el sector solidario en Colombia

En la Figura 3 se observa la clasificación de las entidades vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria según la actividad económica a manera general en Colombia:

Se presenta el número total de empresas solidarias vigiladas. Los resultados revelan que las Cooperativas Diferentes a Ahorro y Crédito (CDAC) a la cual pertenece la cooperativa y Organismos de Representación (OR) representan la mayor participación entre las empresas solidarias, con un total de 2.005, lo que equivale aproximadamente al 52.1%. Por otro lado, se evidencia los fondos de empleados, que abarcan el 39.6% de las empresas vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

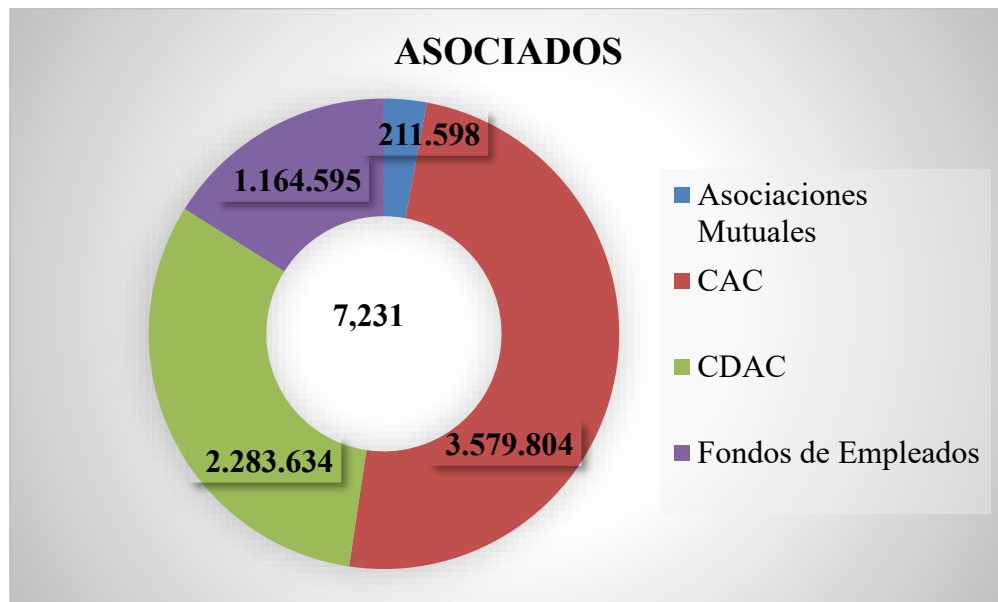


**Figura 3.** Representa el número total de empresas solidarias vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

Fuente: elaboración propia a partir de datos del documento: caracterización socioeconómica de la Superintendencia de Economía Solidaria (2022).

La Figura 4 los resultados en términos de asociados, se observa un total 7.2 millones, con un 49.4 % afiliados a las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC). Seguidas de las CDAC a la cual pertenece la cooperativa en estudio y OR con una participación del 31.5% del total de asociados, y los fondos de empleados, con un 16%. Es importante destacar que, en términos del número total de empresas solidarias vigiladas y asociados, las entidades calificadas como mutuales presentan la menor participación. Este tipo de asociaciones son empresas privadas y sin fines de lucro que se constituyen con el propósito de promover la colaboración mutua entre sus miembros, buscando satisfacer sus necesidades a través de la prestación de servicios destinados a mejorar su calidad de vida.



**Figura 4.** Representa el número total de asociados vinculados en las entidades solidarias vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

Fuente: elaboración propia a partir de datos del documento: caracterización socioeconómica de la Superintendencia de Economía Solidaria (2022).

### **6.1.2. Estructura financiera de la Cooperativa**

El estudio de caso se llevó a cabo teniendo en cuenta los estados financieros de la Cooperativa., reportados por la misma desde abril del 2023 a abril del 2025, se trabajó con el Estado de Situación Financiera al 30 de abril 2025 que se muestra en la tabla 2 y el estado de resultados que se muestra en la tabla 3.

**Tabla 2. Estado De Situación Financiera Individual de la Cooperativa (cifras expresadas en miles de pesos colombianos)**

<b>Estado De Situación Financiera Individual</b>			
	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Activo</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 7,445,010,679	\$ 3,153,855,021	\$ 3,640,347,915
Cuentas por cobrar	\$ 22,149,886,701	\$ 26,349,598,634	\$ 31,255,091,225
Otros activos Intangibles	\$ 255,477,985	\$ 840,752,635	\$ 829,172,678
Otros Activos	\$ 7,205,235	\$ 18,105,762	\$ 8,858,582
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 29,857,580,600</b>	<b>\$ 30,362,312,051</b>	<b>\$ 35,733,470,401</b>

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Activo no corriente**

Inversiones	\$ 75,635,219	\$ 65,354,518	\$ 56,257,561
Cuentas por cobrar	\$ 12,281,222,644	\$ 21,415,319,634	\$ 28,316,557,801
Propiedades, planta y equipo	\$ 651,577,731	\$ 236,690,515	\$ 288,429,569
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$ 13,008,435,594</b>	<b>\$ 21,717,364,667</b>	<b>\$ 28,661,244,931</b>

<b>Total Activo</b>	<b>\$ 42,866,016,194</b>	<b>\$ 52,079,676,719</b>	<b>\$ 64,394,715,332</b>
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

**Pasivo**

**Pasivo corriente**

Cuentas por pagar	\$ 1,504,042,892	\$ 14,242,487,875	\$ 27,990,123,942
Impuestos	\$ 483,395,000	\$ 261,379,000	\$ 198,970,000
Cuentas por pagar a empleados	\$ 931,930,814	\$ 871,685,485	\$ 710,083,880
Otros pasivos	\$ 206,003,471	\$ 170,127,962	\$ 250,062,055
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 3,125,372,177</b>	<b>\$ 15,545,680,322</b>	<b>\$ 29,149,239,877</b>

**Patrimonio**

Aportes	\$ 32,859,020,578	\$ 31,325,978,734	\$ 29,569,532,938
Fondos sociales	\$ 815,974,461	\$ 634,773,651	\$ 800,167,708
Reservas protección aportes	\$ 2,120,941,390	\$ 1,976,475,839	\$ 2,007,577,718
Reserva Fortalecimiento del activo neto de los asociados	\$ 2,977,182,004	\$ 2,871,511,421	\$ 2,786,181,646

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

Excedente o Pérdida Del Ejercicio	\$ 967,525,584	-\$ 274,743,248	\$ 82,015,444
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 39,740,644,017</b>	<b>\$ 36,533,996,397</b>	<b>\$ 35,245,475,455</b>
<b>Total del pasivo y del patrimonio</b>	<b>\$ 42,866,016,194</b>	<b>\$ 52,079,676,719</b>	<b>\$ 64,394,715,332</b>

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

**Tabla 3. Estado de Resultados Comparativo de la Cooperativa (cifras expresadas en miles de pesos colombianos)**

<b>Estado De Resultados Integral</b>			
	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos Ordinarios</b>	<b>\$ 8,722,051,447</b>	<b>\$ 7,840,893,397</b>	<b>\$ 6,600,049,510</b>
Intereses recursos propios	\$ 2,222,417,446	\$ 2,908,358,911	\$ 3,274,747,502
Comisiones Cartera y Recursos Propios	\$ 2,107,343,908	\$ 1,520,656,548	\$ 1,184,013,188
Intereses cartera administrada	\$ 2,853,024,699	\$ 2,214,823,285	\$ 911,457,163
Otros	\$ 1,539,265,393	\$ 1,197,054,652	\$ 1,229,831,657
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>\$ 7,804,032,157</b>	<b>\$ 7,923,804,812</b>	<b>\$ 6,227,202,793</b>
Generales y Personal			
Administrativos	\$ 2,422,971,276	\$ 2,158,059,750	\$ 1,782,469,361
Generales y Personal Comercial	\$ 2,370,961,770	\$ 2,190,838,759	\$ 1,720,001,360
Generales y Personal Operativo	\$ 1,393,826,672	\$ 1,231,743,612	\$ 1,152,595,873

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

Provisiones	\$ 1,616,272,438	\$ 2,343,162,691	\$ 1,572,136,200
<b>Excedente Operacional</b>	<b>\$ 918,019,290</b>	<b>-\$ 82,911,416</b>	<b>\$ 372,846,717</b>
Ingresos Extraordinarios	\$ 265,807,823	\$ 134,119,930	\$ 109,187,148
			\$ 400,018,421
Gastos no Operacionales	\$ 216,301,529	\$ 325,951,763	
<b>Excedente neto</b>	<b>\$ 967,525,584</b>	<b>-\$ 274,743,248</b>	<b>\$ 82,015,444</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 8,987,859,270</b>	<b>\$ 7,975,013,326</b>	<b>\$ 6,709,236,658</b>
<b>Total Gastos</b>	<b>\$ 8,020,333,686</b>	<b>\$ 8,249,756,575</b>	<b>\$ 6,627,221,214</b>

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

### **Análisis Vertical**

El análisis vertical del estado de resultados proporciona una visión de la estructura de los activos, pasivos y patrimonio de la cooperativa en los últimos tres años, permitiendo evaluar cómo se financian los activos que posee la empresa y cómo han cambiado estas proporciones a lo largo del tiempo. En la tabla 2 se detalla la estructura de financiación que se encuentra distribuida de la siguiente manera:

# Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

## Análisis De La Estructura De Inversión:

- **Activos**

**Activos Corrientes:** La proporción de activos corrientes ha sido significativa desde 2024, alcanzando un máximo de 69.65% en 2025. En el año 2024, aunque los activos corrientes representaban el 58.30% del total, hubo un aumento en comparación con el periodo 2025. En los rubros más significativos se evidencia aumento del 24.94% evidenciando una mejora en la liquidez, las cuentas por cobrar (cartera) se evidencia una disminución en el 2025 con el 74,19% del total del activo corriente, otros activos intangibles disminuyeron para el 2025 representando el 0.86%. Esto refleja una menor colocación de cartera reflejándose un aumento en el efectivo.

**Activos no corrientes:** En el año 2025, la cooperativa tenía un 30.35% en activos no corrientes vs 2023 donde alcanzó el 44,51%, lo que sugiere un enfoque en la liquidez y la disminución de las operaciones a largo plazo. En las cuentas por cobrar siendo la partida mas dominante se ve un reflejo de la tendencia a la baja en colocación de cartera pasando de 98.80% al 94.41% para el 2025 el activo no corriente indica una decisión de colocación de cartera a corto plazo en miras a aumentar la liquidez de la cooperativa.

**Cartera:** con corte al 30 de abril de los años 2023, 2024 y 2025, se evidencia una disminución sostenida, tanto en su componente corriente como no corriente. En el año 2023, la cartera total ascendía a \$59.572 millones, desglosada en \$31.255 millones a corto plazo y \$28.317 millones a largo plazo. Para el año 2024, esta cifra disminuyó a \$47.765 millones, y en 2025, alcanzó los \$34.431 millones, lo que representa una reducción acumulada del 42% en un periodo de dos años. Esta tendencia es en parte a la implementación de estrategias de recaudo de cartera con el fortalecimiento de los procesos de cobranza, también se cambió las políticas de

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

otorgamiento de créditos, adicional se llevó como castigo de cartera dos mil millones de peso por casos de cartera irrecuperable. Asimismo, la disminución más pronunciada es la cartera a largo plazo con una caída del 57% entre 2023 y 2025 refleja una reducción en la colocación de créditos de largo plazo, esto como medida de estudio de riesgo de crédito y su recuperación.

Se evidencia con lo expuesto que los estados financieros muestran una disminución de la cartera, los ingresos por interes de cartera se ven afectados, pasando de \$3.274 millones en 2023 a \$2.222 millones en 2025. Este comportamiento sugiere que la disminución en la colocación de cartera afecta los ingresos de la cooperativa, dirigiendo la vista a otros actividades financiera de la cooperativa como es la recuperación de cartera vencida que se vio con un amento del 28% del año 2023 al 2024 y con un 39% de variación para el 2025 vs 2024 aumentado en 78% para el cierre del 2025 esto evidencia que se está obteniendo mayor rendimiento con menor exposición crediticia, fortaleciendo la posición financiera de la entidad, la cooperativa ha adoptado una gestión prudente y eficaz de su cartera, lo cual contribuye a una mayor liquidez, reducción del riesgo de crédito y afectación de provisiones por castigos de cartera, en general esto evidencia un fortalecimiento en su estructura patrimonial, en la siguiente tabla 4 se evidencia el comportamiento según la calificación de cartera por altura en mora.

**Tabla 4. Calificación de cartera (cifras expresadas en miles de pesos colombianos)**

<b>Año</b>	<b>Categoría A (0-30 días)</b>	<b>Categoría B (31-60 días)</b>	<b>Categoría C (61-90 días)</b>	<b>Categoría D (91-180 días)</b>	<b>Categoría E (más 180 días)</b>
2025	\$ 24,852	\$ 2,399	\$ 1,816	\$ 1,607	\$ 6,169
2024	\$ 35,987	\$ 2,831	\$ 1,721	\$ 2,516	\$ 11,440

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

2023    \$    46,160    \$    4,757    \$    2,733    \$    2,780    \$    8,212

---

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

- **Pasivo**

En el año 2023, la cooperativa tenía un 96.02% en cuentas por pagar, pasando al 91.62% para el 2024 y un 48.12% para el año 2025, esta disminución tan notoria evidencia un comportamiento de pago de las obligaciones a corto plazo que se tenían con las alianzas educativas.

El patrimonio se evidencia un aumento en los impuestos en el 2023 corresponda al 0.68% para el 2024 del 1.68% y para el 2025 del 15.47% esto se refleja en el impuesto de renta dado que a la fecha de la auditoria no se había pagado la vigencia 2024. Este comportamiento se refleja en las cuentas por pagar a empleados dado que la cooperativa amplía su planta de personal y apertura otros departamentos, en conclusión, el pasivo disminuyo drásticamente en los últimos 3 años mejorando de esta manera la estructura de inversión.

- **Patrimonio**

El patrimonio representa la totalidad de la financiación en el 2023 con 54.73%. En el año 2024, la proporción del patrimonio aumento al 70.15% debido al incremento de los aportes. En el 2025 representa el 92.71% aumento nuevamente, los aportes son el rubro más importante del patrimonio de la cooperativa representando para el 2025 un 82.68%, aunque disminuyo con relación al 2024 que se posicionaba en el 85.74%, esto puede significar un retiro de asociados o disminución en el recaudo de los aportes, referente a los excedentes para el 2023 se ubicó en el 0.23% para el 2024 se obtuvo perdida del ejercicio con el -0.75% y para el 2025 lo corrido del

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

año se evidencia un excedente del 2.43%, lo que muestra un fortalecimiento patrimonial frente al pasivo, aunque los exentes son positivo a fecha de la auditoria se debe contemplar los gastos y labor social de la cooperativa para el segundo semestre del 2025.

**Tabla 5. Análisis de la Estructura de Financiación e Inversión de la Cooperativa**

<b>Estado De Situación Financiera Individual</b>			
<b>Análisis Vertical</b>			
	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Activo</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	24.94%	10.39%	10.19%
Cuentas por cobrar	74.19%	86.78%	87.47%
Otros activos Intangibles	0.86%	2.77%	2.32%
Otros Activos	0.02%	0.06%	0.02%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>69.65%</b>	<b>58.30%</b>	<b>68.61%</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Inversiones	0.58%	0.30%	0.20%
Cuentas por cobrar	94.41%	98.61%	98.80%
Propiedades, planta y equipo	5.01%	1.09%	1.01%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>30.35%</b>	<b>41.70%</b>	<b>44.51%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>100%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Pasivo**

**Pasivo corriente**

Cuentas por pagar	48.12%	91.62%	96.02%
Impuestos	15.47%	1.68%	0.68%
Cuentas por pagar a empleados	29.82%	5.61%	2.44%
Otros pasivos	6.59%	1.09%	0.86%
<b>Total Pasivo</b>	<b>7.29%</b>	<b>29.85%</b>	<b>45.27%</b>

**Patrimonio**

Aportes	82.68%	85.74%	83.90%
Fondos sociales	2.05%	1.74%	2.27%
Reservas protección aportes	5.34%	5.41%	5.70%
Reserva Fortalecimiento del activo neto de los asociados	7.49%	7.86%	7.91%
Excedente o Pérdida del ejercicio	2.43%	-0.75%	0.23%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>92.71%</b>	<b>70.15%</b>	<b>54.73%</b>

<b>Total del pasivo y del patrimonio</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
--	----------------	----------------	----------------

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

**Análisis de la estructura de Ingresos, Gastos y Costos:**

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

El análisis vertical del estado de resultados permite evaluar la composición y el comportamiento de los ingresos costos y gastos de la cooperativa en el periodo revisado 2023, 2024 y 2025, esto se presenta en la tabla 6.

- **Ingresos Ordinarios**

Los ingresos ordinarios representan el componente más relevante de la estructura del estado de resultados, con una participación superior al 97% en 2025. Aunque ligeramente inferior al 98.32% registrado en 2024, este valor demuestra una sólida base operativa. Se destaca una reducción en los intereses por recursos propios, que pasan del 41.76% en 2023 al 25.48% en 2025, debido que el 2024 y 2025 hubo una disminución de la colocación de cartera.

En contraste, las comisiones por cartera (gestión recuperación de cartera) y recursos propios muestran un crecimiento continuo, pasando de 15.10% en 2023 a 24.16% en 2025, lo que indica una mejor gestión comercial. De igual forma, los intereses de cartera administrada aumentan significativamente de 11.62% del 2023, del 28.25% para el 2024 y un 32.71% al 2025, reflejando una mayor eficiencia en la línea de cobro de cartera que fortaleció la cooperativa.

- **Gastos Operacionales**

Los gastos operacionales disminuyen del 99.36% en 2024 a 86.83% en 2025, lo que favorece la recuperación del excedente operacional. No obstante, los gastos en personal administrativo, comercial y operativo han aumentado año tras año, esto como resultado de la implementación de la línea de ingresos de gestión de recuperación de cartera, pero también plantea un reto en términos de control de gastos laborales. Las provisiones en este caso deterioro de cartera tanto individual como general, en el 20.71% en 2025, muestran una disminución frente

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

al 29.57% del 2024, lo que indicaría una mejora en la colocación de la cartera y la recuperación de cartera morosa.

- **Resultado Operacional y Excedente Neto**

El excedente operacional tuvo un comportamiento volátil: fue positivo en 2023 (4.68%), negativo en 2024 (-1.04%) y luego mejoró sustancialmente en 2025, alcanzando un 10.21%. Esta mejora se refuerza con una reducción en los gastos no operacionales, que bajan de 5.10% en 2023 a 2.97% en 2025, y un ligero incremento en ingresos extraordinarios.

Como resultado, el excedente neto evoluciona de forma favorable: del 1.03% en 2023 cae a -3.45% en 2024, para luego recuperarse con fuerza en 2025 hasta alcanzar el 10.76%. Este cambio positivo representa una mejora estructural en la rentabilidad neta de la cooperativa.

**Tabla 6. Análisis del Estado de Resultados de la Cooperativa**

<b>Estado De Resultados</b>			
<b>Análisis Vertical</b>			
	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
<b>Ingresos Ordinarios</b>	<b>97.04%</b>	<b>98.32%</b>	<b>82.76%</b>
Intereses recursos propios	25.48%	37.09%	41.76%
Comisiones Cartera y Recursos Propios	24.16%	19.39%	15.10%
Intereses cartera administrada	32.71%	28.25%	11.62%
Otros	17.65%	15.27%	15.68%
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>86.83%</b>	<b>99.36%</b>	<b>78.08%</b>
Generales y Personal Administrativos	31.05%	27.24%	22.50%

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

Generales y Personal Comercial	30.38%	27.65%	21.71%
Generales y Personal Operativo	17.86%	15.54%	14.55%
Provisiones	20.71%	29.57%	19.84%
<hr/>			
<b>Excedente Operacional</b>	<b>10.21%</b>	<b>-1.04%</b>	<b>4.68%</b>
<hr/>			
Ingresos Extraordinarios	3.05%	1.71%	1.39%
Gastos no Operacionales	2.97%	4.16%	5.10%
<b>Excedente neto</b>	<b>10.76%</b>	<b>-3.45%</b>	<b>1.03%</b>

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

### Análisis de Tendencia del Estado de Resultados (2023–2025)

El análisis de tendencia permite observar la evolución porcentual de las principales cuentas del estado de resultados entre los años 2023, 2024 y 2025. A través de esta comparación se identifican comportamientos crecientes o decrecientes, así como posibles riesgos o mejoras en la gestión financiera.

### Ingresos Ordinarios

El análisis de los ingresos ordinarios durante los periodos 2023–2024 y 2024–2025 revela una tendencia general positiva, aunque con señales de desaceleración en algunos componentes. La Tabla 7 muestra las variaciones porcentuales de las principales fuentes de ingresos de la cooperativa durante los dos periodos comparativos.

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

**Tabla 7. Tendencia de ingresos**

	2025-2024	2024-2023
<b>Ingresos Ordinarios</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>
Intereses recursos propios	-24%	-11%
Comisiones Cartera y Recursos Propios	39%	28%
Intereses cartera administrada	29%	143%
Otros	29%	-3%

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

Durante el periodo 2023–2024, los ingresos ordinarios crecieron un 19%, mientras que entre 2024–2025 el crecimiento fue menor, con un aumento del 11%. A pesar de esta desaceleración, se mantiene una tendencia positiva. Los intereses por recursos propios mostraron una caída constante: disminuyeron un 11% entre 2023 y 2024, y un 24% adicional en 2025. Esto indica una menor colocación de cartera.

Por el contrario, las comisiones por cartera y recursos propios crecieron de forma sostenida: 28% en 2024 y 39% en 2025, consolidándose como una fuente relevante y creciente de ingresos para la entidad. Los intereses generados por cartera administrada también aumentaron considerablemente de 143% en 2024 y 29% en 2025. Este comportamiento refleja una expansión de esta línea de nuevas fuentes de ingreso, gestión de recuperación de cartera para terceros y una mejor gestión de la cartera propia. Finalmente, los ingresos clasificados como otros se redujeron ligeramente en 2024 (-3%), pero repuntaron en 2025 con un crecimiento del 29%.

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

### Gastos Operacionales

La evolución de los gastos operacionales durante los periodos 2023–2024 y 2024–2025 muestra una dinámica de crecimiento inicial seguida por una contención significativa, lo que refleja esfuerzos de la cooperativa en el control y optimización de sus recursos. La Tabla 8 resume las principales variaciones porcentuales de los componentes de estos gastos.

**Tabla 8. Tendencia de gastos**

	2025-2024	2024-2023
<b>Gastos Operacionales</b>	<b>-2%</b>	<b>27%</b>
Generales y Personal Administrativos	12%	21%
Generales y Personal Comercial	8%	27%
Generales y Personal Operativo	13%	7%
Provisiones	-31%	49%

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

Entre 2023 y 2024, los gastos operacionales aumentaron significativamente en un 27%. Sin embargo, en 2025 se logró una reducción del 2%, lo cual representa un punto positivo en el control de gastos. Los gastos administrativos crecieron 21% en 2024 y 12% en 2025, mostrando una tendencia al alza. Este comportamiento está relacionado con el fortalecimiento del área de cobro de cartera y la implementación del área de riesgos.

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

Los gastos del área comercial crecieron un 27% en 2024 y un 8% en 2025. Aunque siguen en aumento, el crecimiento se desacelera. Los gastos operativos también aumentaron: 7% en 2024 y 13% en 2025. Esto puede indicar mayor actividad operativa o ajustes salariales en este segmento.

Una variación importante se presenta en las provisiones, que aumentaron 49% en 2024, por el deterioro de cartera, pero disminuyeron fuertemente en 2025 (-31%), se realizó un castigo de cartera en este periodo ayudando con el indicador de cartera, pero dejando a la cooperativa en una posición de mejora frente a los lineamientos de colocación.

### Resultado del Ejercicio

El resultado del ejercicio para los periodos 2023–2025 revela una alta volatilidad financiera en la cooperativa, derivada de fluctuaciones significativas en el excedente operacional, los ingresos extraordinarios y los gastos no operacionales. Estos resultados reflejan tanto la presión ejercida por los gastos recurrentes, como el impacto de eventos no operativos sobre la rentabilidad final de la entidad.

**Tabla 9. Excedente Operacional**

<b>Concepto</b>	<b>2025-2024</b>	<b>2024-2023</b>
<b>Excedente Operacional</b>	<b>-1207%</b>	<b>-122%</b>
Ingresos Extraordinarios	98%	23%
Gastos no Operacionales	-34%	-19%

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

<b>Excedente neto</b>	<b>-452%</b>	<b>-435%</b>
-----------------------	--------------	--------------

---

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

Durante el periodo 2024–2025, el excedente operacional experimentó una caída drástica del 1207%, precedida por una disminución del 122% en el periodo anterior, reflejando un deterioro financiero significativo relacionado con el aumento acumulado de los gastos operacionales, especialmente en 2024, y la reducción en los intereses generados por recursos propios. Aunque en 2025 se evidenciaron esfuerzos de contención, estos no fueron suficientes para revertir la tendencia negativa.

### **Excedente Operacional**

En 2023, el excedente operacional fue positivo por \$372,846,717, equivalente al 4.68% del total de ingresos. En 2024, la situación financiera se deterioró considerablemente, registrando un excedente operacional negativo por -\$82,911,416 el -1.04% de los ingresos. Esto implicó una reducción absoluta de \$455,758,132, equivalente a una caída del 122% frente a 2023. En 2025, se observa una recuperación sustancial, con un excedente operacional positivo de \$918,019,290, equivalente al 10.21% de los ingresos. Esta mejora representa un aumento de \$1,000,930,706 con respecto a 2024, es decir, una variación del -1207%, que, aunque matemáticamente válida, debe interpretarse como un salto significativo desde una base negativa.

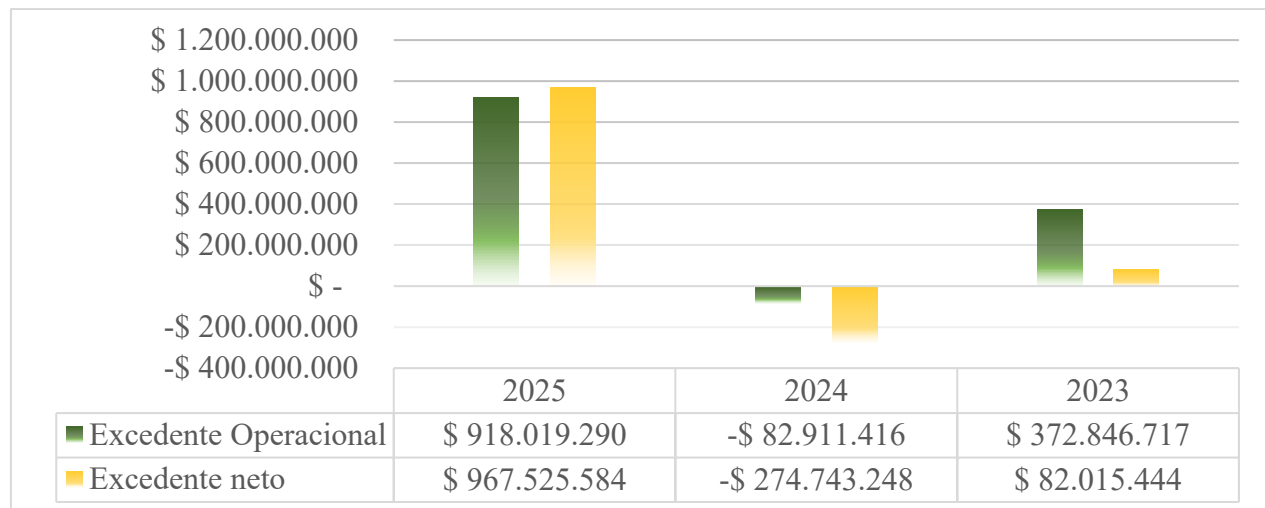
La caída del excedente operacional en 2024 obedeció al aumento considerable de los gastos operacionales 27%, especialmente en provisiones incremento 49% y gastos generales. La recuperación en 2025 se explica por una reducción del 2% en gastos operacionales,

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

principalmente en provisiones 31%, y un incremento de los ingresos, especialmente en comisiones y cartera administrada.

### Excedente Neto

En 2023, el excedente neto fue de \$82,015,444, equivalente al 1.03% de los ingresos totales. En 2024, el resultado se tornó negativo con una pérdida neta de -\$274,743,248 equivalente al -3.45%, reflejando un deterioro financiero que implicó una caída del 435% respecto al año anterior. Para 2025, la entidad reportó una recuperación con un excedente neto de \$967,525,584, lo que representa un 10.76% de los ingresos. La mejora fue de \$1,242,268,832 frente al año anterior, una variación del -452%, nuevamente elevada por el efecto de base negativa.



**Figura 5. Tendencia excedentes**

Fuente: elaboración propia a partir de datos financieros de la cooperativa (2025).

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

El resultado neto fue influido tanto por el excedente operacional como por los resultados no operacionales. En 2024, los gastos no operacionales fueron altos de \$325,951,763, mientras que los ingresos extraordinarios no eran tan significativos. En contraste, en 2025, los ingresos extraordinarios casi se duplicaron 98%, y los gastos no operacionales se redujeron en un 34%, permitiendo revertir la pérdida del año anterior.

### Indicadores financieros clave:

#### Análisis de Liquidez

✓ Razón Corriente:

**Tabla 10. Análisis de la Razón Corriente de la Cooperativa**

2023		2024		2025	
\$ 35.733.470.401	<b>1,2</b>	\$ 30.362.312.051	<b>2,0</b>	\$ 29.857.580.600	<b>9,6</b>
\$ 29.149.239.877		\$ 15.545.680.322		\$ 3.125.372.177	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, para la Cooperativa por cada peso que tiene de deuda cuenta con 9,6 pesos para respaldarla en el periodo de abril 2025, mejora significativa pasando del 1.2 en el 2023 y 2.0 para el 2024, esto refleja mayor liquidez.

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Análisis de apalancamiento**

✓ Nivel de Endeudamiento:

**Tabla 11. Análisis del nivel de endeudamiento de la Cooperativa**

2023		2024		2025	
\$ 29.149.239.877	<b>45%</b>	\$ 15.545.680.322	<b>30%</b>	\$ 3.125.372.177	<b>7%</b>
<hr/>		<hr/>		<hr/>	
\$ 64.394.715.332		\$ 52.079.676.719		\$ 42.866.016.194	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

En 2023, la cooperativa presentaba un nivel de endeudamiento del 45%, lo que denota un equilibrio entre recursos propios y ajenos. Para 2024, el endeudamiento se redujo al 30%, y en 2025 bajó aún más al 7%, revelando una fuerte disminución en la utilización del apalancamiento externo por medio de convenios como fuente de financiamiento.

✓ Autonomía Financiera (solidez):

**Tabla 12. Análisis de autonomía de la Cooperativa**

2023		2024		2025	
\$ 5,245,475,455	<b>54.7%</b>	\$ 6,533,996,397	<b>70.2%</b>	\$ 9,740,644,017	<b>92.7%</b>
<hr/>		<hr/>		<hr/>	
\$64,394,715,331		\$52,079,676,719		\$42,866,016,194	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

Se observa un incremento progresivo de la autonomía financiera de la cooperativa, en 2023 fue del 54.7%, en 2024 aumentó a 70.2%, y en 2025 alcanzó el 92.7%. Esta evolución evidencia un fortalecimiento sostenido del patrimonio frente al activo total.

Este comportamiento es coherente con la reducción del nivel de endeudamiento observada en años recientes. A mayor autonomía, menor riesgo financiero ante contingencias económicas externas o internas. Además, posiciona a la cooperativa como una entidad sólida ante los entes de supervisión y asociados.

### Análisis de rentabilidad:

- ✓ ROA (Rendimiento sobre activos):

**Tabla 13. Análisis de Rentabilidad de la Cooperativa**

2023		2024		2025	
\$ 82.015.444	0,1%	-\$ 274.743.248	-0,5%	\$ 967.525.584	2,1%
<hr/>		<hr/>		<hr/>	
\$ 66.624.696.110		\$ 57.061.010.644		\$ 46.459.134.783	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

En el año 2023, la rentabilidad fue positiva, pero baja (0,1%), lo que refleja un equilibrio entre los ingresos y los gastos operacionales. Sin embargo, en 2024 se presentó una pérdida, evidenciada en un ROA negativo de -0,5%, lo cual se relaciona con la afectación de la provisión y castigo de cartera que se realizó en el 2024, afectando el gasto.

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

Para el año 2025, se observa una recuperación significativa, alcanzando un ROA del 2,1%, que representa una mejora en la eficiencia de la cooperativa para generar resultados a partir de sus activos. Este comportamiento positivo indica una gestión más eficiente de los recursos, posiblemente asociada a mejores prácticas financieras, control del gasto y fortalecimiento de la cartera.

✓ ROE (Rendimiento sobre capital):

**Tabla 14. Análisis de Rendimiento sobre el Capital de la Cooperativa**

2023		2024		2025	
\$ 82.015.444	<b>0,2%</b>	-\$ 274.743.248	<b>-0,8%</b>	\$ 967.525.584	<b>2,4%</b>
<hr/>		<hr/>		<hr/>	
\$ 35.245.475.455		\$ 36.533.996.397		\$ 39.740.644.017	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

Muestra una evolución positiva en 2025, alcanzando el 2.4%, después de presentar un valor negativo del -0.8% en 2024 y un 0.2% en 2023. Esto indica que, tras una pérdida en 2024, la entidad logró generar utilidades sobre su patrimonio en 2025, reflejando una mejora en la eficiencia para generar rentabilidad con sus recursos propios.

✓ Margen de Utilidad Neta:

**Tabla 15. Análisis del Margen de Utilidad Neta de la Cooperativa**

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

2023		2024		2025	
\$ 82.015.444	<b>1.2%</b>	-\$ 274.743.248	<b>-3.4%</b>	\$ 967.525.584	<b>10.08%</b>
<hr/>		<hr/>		<hr/>	
\$ 6.709.236.658		\$ 7.975.013.326		\$ 8.987.859.270	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

En 2023, la cooperativa presentó un margen bajo (1,2%), lo que indica una rentabilidad limitada frente a sus ingresos. En 2024, la situación empeoró considerablemente, registrando una pérdida neta equivalente al -3,4%, evidencia de ineficiencia operativa o sobrecostos que excedieron los ingresos del ejercicio. En contraste, el resultado de 2025 muestra una recuperación significativa, alcanzando un margen del 10,08%, que refleja una mayor eficiencia operativa y control del gasto.

**Análisis de Eficiencia**

✓ Capital de Trabajo:

**Tabla 16. Análisis de Capital de Trabajo la Cooperativa**

2023		2024		2025	
<hr/>		<hr/>		<hr/>	
\$35,733,470,400		\$30,362,312,051		\$29,857,580,600	
-	<b>\$6,584,230,523</b>	-	<b>\$14,816,631,729</b>	-	<b>\$ 26,732,208,423</b>
\$29,149,239,877		\$15,545,680,322		\$ 3,125,372,177	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

En 2023, el capital de trabajo fue de \$6.584 millones, lo que indica una capacidad moderada para cumplir con obligaciones de corto plazo. En 2024, hubo una mejora considerable, alcanzando un capital de trabajo de \$14.816 millones, debido a la reducción significativa en pasivos corrientes. En 2025, se observa un incremento en \$26.732 millones de capital de trabajo, resultado de una disminución drástica en los pasivos corrientes hasta \$3.125 millones. Este comportamiento refleja una política efectiva de saneamiento financiero, disminuyendo el endeudamiento de corto plazo y fortaleciendo la liquidez de la entidad.

✓ Eficiencia:

**Tabla 17. Análisis de Eficiencia de la Cooperativa**

2023		2024		2025	
\$ 6.627.221.214	99%	\$ 8.249.756.575	103%	\$ 8.020.333.686	89%
\$ 6.709.236.658		\$ 7.975.013.326		\$ 8.987.859.270	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

En el año 2023, la cooperativa presentó un nivel de eficiencia del 99%, lo que indica un equilibrio entre ingresos y gastos. Para 2024, se observó un deterioro del indicador, alcanzando el 103%, lo cual implica que los gastos operativos superaron los ingresos del ejercicio, generando un déficit operativo. Para el año 2025 se evidencia una mejora sustancial, alcanzando una eficiencia del 89%, lo que representa un margen operativo saludable. Este resultado sugiere

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

una mejora en la gestión de los recursos, control de gastos o incremento de ingresos, lo cual impacta positivamente en la sostenibilidad financiera de la cooperativa.

### Análisis de Cartera

- ✓ Calidad de la Cartera:

**Tabla 18. Análisis de Calidad de la Cartera de la Cooperativa**

2023		2024		2025	
\$ 13,725	21%	\$ 15,677	29%	\$ 9,592	26%
<hr/>		<hr/>		<hr/>	
\$ 64,642		\$ 54,495		\$ 36,843	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

La cooperativa ha mostrado niveles elevados de cartera vencida, por encima del 20%, lo cual representa un riesgo importante de deterioro de activos. En 2023, la calidad de la cartera se ubicó en 21%, una cifra que ya representa alerta según los parámetros de gestión prudente del riesgo. Posteriormente, en 2024 se elevó a 29%, lo cual indica un deterioro significativo en la recuperación de cartera, reglamento de otorgamiento de créditos deficiente y problemas en la recuperación de cartera y política de cobranza. En 2025 se evidencia una mejora relativa, con una disminución al 26%, aunque aún por encima de los estándares recomendados por la Supersolidaria, que sugieren mantener este indicador por debajo del 10% en entidades sanas, esta reducción puede ser resultado de estrategias de recuperación de cartera vencida, reestructuraciones de crédito o mejora en la evaluación de riesgo crediticio.

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

✓ Riesgo de Cartera:

**Tabla 19. Análisis del Riesgo de Cartera de la Cooperativa**

2023		2024		2025	
\$ 18,482	29%	\$ 18,508	34%	\$ 11,991	33%
<hr/>		<hr/>		<hr/>	
\$ 64,642		\$ 54,495		\$ 36,843	

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

Se incluye en este indicador la categoría de cartera B esto denota un aumentó, alcanzando un 33,96% en 2024. Aunque en 2025 se observó una leve mejora (32,55%), esto reflejando un deterioro en la calidad del portafolio de créditos. Esta situación sugiere una exposición alta al riesgo de incobrabilidad, probablemente debido a un débil análisis crediticio, falta de garantías o deficiencias en el seguimiento de los créditos. Aunque en 2025 el indicador se reduce ligeramente sigue siendo preocupante. Según la normativa y buenas prácticas del sector solidario, una cartera sana debe tener un riesgo inferior al 10-15%.

✓ **Hallazgos cualitativos y cuantitativos**

**Resultados de las técnicas de investigación utilizadas**

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

El presente análisis se fundamentó en el estudio de los indicadores financieros clave de la Cooperativa correspondientes a los años 2023, 2024 y 2025. A través de esta revisión se logró identificar la capacidad de pago a corto plazo, la relación entre los activos y los pasivos totales, el nivel de rentabilidad y el grado de eficiencia operativa de la organización. El análisis de liquidez permitió medir la capacidad de la Cooperativa para hacer frente a sus obligaciones financieras inmediatas. Por su parte, el nivel de endeudamiento brindó información sobre el grado de compromiso de los activos con las deudas. En cuanto a la rentabilidad, se pudo observar la capacidad de los activos para generar excedentes y el margen de utilidad sobre los ingresos. Finalmente, la eficiencia operativa fue evaluada mediante indicadores como el capital de trabajo y el nivel de gastos frente a los ingresos. Los resultados muestran una tendencia positiva en todos estos frentes al cierre del año 2025, lo que evidencia una mejora significativa en la salud financiera de la entidad, reflejo de una gestión orientada al fortalecimiento institucional y a la sostenibilidad a largo plazo.

### **Percepción sobre el manejo financiero, toma de decisiones, planeación y control financiero:**

La evolución positiva de los indicadores permite inferir una percepción favorable sobre el manejo financiero de la Cooperativa. La razón corriente, por ejemplo, pasó de 1,2 en 2023 a 9,6 en 2025, lo que refleja una mejora sustancial en la administración del capital de trabajo y una

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

adecuada planeación financiera frente a los compromisos a corto plazo. De igual forma, la disminución progresiva del nivel de endeudamiento, de un 45% en 2023 a solo un 7% en 2025, evidencia una estrategia responsable de desapalancamiento, fortaleciendo la autonomía financiera de la organización y reduciendo su exposición al riesgo financiero. En cuanto a la rentabilidad, aunque en 2024 se presentó una contracción temporal (ROA de -0,5% y margen de utilidad neta de -3%), en 2025 la Cooperativa logró recuperarse con un ROA del 2,1% y un margen del 11%, demostrando su capacidad para implementar correctivos oportunos y eficaces.

Además, la eficiencia en el uso de los recursos ha sido notoria. El capital de trabajo se incrementó de \$6.584 millones en 2023 a \$26.732 millones en 2025, y los gastos representaron solo el 89% de los ingresos en el último año analizado, lo que evidencia un sólido control del gasto y un enfoque estratégico en la reinversión.

### **Nivel de conocimiento o formación en finanzas dentro de la organización:**

Los resultados obtenidos reflejan que la organización cuenta con un nivel significativo de conocimiento técnico en el ámbito financiero. El uso y seguimiento de indicadores clave, así como la capacidad de respuesta ante eventos adversos (como lo sucedido en 2024), demuestran una comprensión clara de las dinámicas financieras y una adecuada aplicación de herramientas de gestión. La planeación estructurada, la ejecución de estrategias orientadas al crecimiento sostenible y la capacidad de corregir desviaciones de manera oportuna, son señales claras de que el equipo directivo posee una formación sólida en finanzas. No se trata de una mejora espontánea, sino de un proceso planificado y ejecutado con criterio técnico y enfoque estratégico.

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

### Valor Social de la cooperativa:

Se realizó un previo análisis del valor social generado por la Cooperativa durante el período 2020–2025, con base en los resultados expuestos en su informe de gestión:

**Tabla 20. Interpretación del Valor Social de la Empresa – Sector Solidario**

<b>Detalle Asociado a Valor Social</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Crédito social desembolsado (millones COP)	8.5	9.2	9.7	10.2	11	11.319
Asociados beneficiados	3.6	4	4.3	4.4	4.5	4.2
Estudiantes beneficiados	1.2	1.6	1.8	1.9	2.1	1.4
Excedentes sociales redistribuidos (millones COP)	180	190	200	210	220	189

Fuente: Elaboración propia a través del informe de Gestión de la cooperativa

Durante el período comprendido entre 2020 y 2025, la entidad de estudio de caso consolidó su papel como agente de transformación social mediante el acceso solidario al crédito

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

y la educación. En esos años, se desembolsaron \$57.919 millones de pesos colombianos en créditos sociales, beneficiando directamente a más de 26.000 asociados, entre los cuales se destacan más de 10.000 estudiantes que lograron ingresar o mantenerse en la educación superior gracias a estas oportunidades financieras. Este esfuerzo respondió a las necesidades reales de la población, reduciendo las brechas económicas y promoviendo la equidad educativa, especialmente en zonas de mayor vulnerabilidad social. Con esta gestión, la cooperativa cumplió su propósito de facilitar el acceso a servicios que impactan positivamente la calidad de vida y el desarrollo integral de sus miembros.

La entidad no se limitó únicamente a la actividad crediticia, implemento uno de los elementos clave del valor social generado mediante la redistribución de \$1.189 millones en excedentes sociales, los cuales se orientaron a fortalecer el bienestar de los asociados, el desarrollo institucional y proyectos comunitarios. Esta inversión incluyó programas enfocados en transformación digital, sostenibilidad ambiental, capacitación cooperativa y formación ciudadana, garantizando que los beneficios del modelo solidario se reflejaran en acciones concretas y medibles. La gestión financiera se alineó con los principios de la economía solidaria, permitiendo una reinversión de recursos hacia objetivos colectivos que fortalecen el tejido social y potencian el desarrollo de comunidades sostenibles.

La cooperativa promovió una cultura de participación democrática, transparencia institucional y compromiso ético en cada uno de sus frentes de acción, se desarrollaron espacios de formación en liderazgo cooperativo, canales de comunicación abiertos con los asociados y procesos administrativos que aseguraron una toma de decisiones colectiva, gracias a la estructura financiera, se informa que la entidad logró consolidarse no solo como un actor financiero, sino también como un referente social comprometido con el desarrollo humano, la equidad y la

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

justicia social. Con base en las cifras presentadas y los logros alcanzados, se puede afirmar que la entidad del sector solidario ha cumplido con su objeto social de forma efectiva y ejemplar durante el período evaluado.

- **Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas dentro de la cooperativa**

El análisis de los indicadores financieros de la Cooperativa de estudio para el periodo cerrado el 30 de abril de 2025 permite identificar factores internos y externos que inciden en su desempeño. A través de una matriz FODA, se agrupan y sintetizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes.

**Tabla 21. Análisis Matriz FODA de la Cooperativa**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
- Alta liquidez (Razón corriente: <b>9,6</b> )	- Capital de trabajo disponible para reinversión ( <b>\$26.732 millones</b> )
- Rentabilidad sostenida: Margen neto <b>11%</b> y EBITDA <b>29%</b>	- Fortalecimiento patrimonial: <b>93%</b> del activo es patrimonio de los asociados

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

- Endeudamiento bajo (7% del total activo)	- Posible optimización de gastos operativos
- Crecimiento positivo de excedentes antes de impuestos y provisiones	- Digitalización y diversificación de ingresos
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
- Gastos de personal representan el <b>51,2%</b> de los ingresos	- Aumento en el costo por servicio: <b>\$54.046/cliente y \$234.216/crédito</b>
- Eficiencia general reducida ( <b>98,4%</b> de los ingresos absorbidos en gastos)	- Cambios regulatorios o condiciones macroeconómicas adversas
- Limitada capacidad para innovar por estrecho margen operativo	- Disminución en la base de asociados o créditos podría comprometer ingresos

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

### Fortalezas

La entidad exhibe una posición financiera sólida reflejada en su razón corriente de 9,6, lo que implica que por cada peso en pasivos corrientes dispone de \$9,60 en activos líquidos, garantizando una excelente capacidad de pago, y se destaca un margen EBITDA del 29 % y un margen de utilidad neta del 11 %, lo que evidencia una rentabilidad sostenible de sus operaciones principales. La baja tasa de endeudamiento (7 %) refuerza su independencia financiera, mientras que el 93 % de su activo es respaldado por el patrimonio de los asociados, lo que aporta estabilidad.

### Oportunidades

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

La Cooperativa cuenta con un capital de trabajo de \$26.732 millones, que puede ser utilizado para reinversión o expansión estratégica. Existen posibilidades de optimización de los gastos operativos, lo cual podría incrementar la eficiencia general, sus condiciones patrimoniales podrían ser apalancadas para atraer más asociados o explorar nuevas líneas de negocio con menor riesgo financiero.

### **Debilidades**

Entre los desafíos internos se destaca la elevada carga en gastos de personal, que representa el 51,2 % de los ingresos operacionales, lo cual limita el margen de rentabilidad si no se acompaña de un aumento proporcional en la productividad. El índice de eficiencia indica que el 98,4 % de los ingresos totales son absorbidos por los gastos, dejando un margen muy estrecho para generación de excedentes, innovación o amortiguación ante imprevistos.

### **Amenazas**

Externamente, un aumento sostenido en los costos por servicio \$54.046 por asociado y \$234.216 por crédito representa un riesgo para la competitividad y escalabilidad del modelo actual. A su vez factores macroeconómicos y cambios regulatorios podrían afectar las condiciones de solvencia o liquidez. La desaceleración del crecimiento en la base de asociados o créditos también podría comprometer la generación futura de ingresos.

## **6.2. Propuesta de consolidación del desempeño financiero de una cooperativa del sector solidario de la ciudad de Bogotá**

Esta propuesta tiene como objetivo fortalecer el desempeño financiero de una cooperativa del sector solidario ubicada en la ciudad de Bogotá. Con base en el análisis de los estados

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

financieros de los años 2023, 2024 y 2025, se han identificado oportunidades de mejora en indicadores clave como el margen de utilidad neta, la eficiencia operativa, el nivel de endeudamiento y la gestión de cartera. A partir de estos hallazgos, se plantea una estrategia orientada a mejorar la sostenibilidad económica y maximizar el valor social para sus asociados.

Para consolidar el desempeño financiero de una cooperativa en Bogotá dentro del sector solidario, es esencial profundizar en cada uno de los componentes clave que garantizan estabilidad y crecimiento sostenible.

### **6.2.1. Componentes de la propuesta con base en hallazgos**

Con base en hallazgos clave, se ha identificado la necesidad de fortalecer la planificación financiera, implementar indicadores de gestión, capacitar a los miembros en administración financiera solidaria y optimizar la estructura de capital y la gestión de cartera. Estos componentes buscan mejorar la eficiencia operativa, garantizar una administración responsable de los recursos y fomentar el desarrollo económico de los asociados, alineándose con los principios solidarios que rigen la cooperativa.

#### **Mejora en procesos de planeación financiera**

Una planificación financiera eficiente permite anticipar riesgos, optimizar recursos y fortalecer la sostenibilidad de la cooperativa. Se recomienda la implementación de herramientas como presupuestos estratégicos, análisis del riesgo financiero, modelos de proyección financiera y simulaciones de escenarios para evaluar posibles impactos económicos:

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- ✓ **Elaboración de presupuestos estratégicos:** Se recomienda desarrollar presupuestos detallados que reflejen ingresos, gastos, inversiones y necesidades de financiamiento. Además, el uso de presupuestos flexibles permitirá ajustar las proyecciones según cambios en el entorno económico o en la demanda de servicios.
- ✓ **Análisis de riesgo financiero:** Identificar y evaluar los riesgos potenciales, como cambios en tasas de interés, morosidad en cartera de créditos o fluctuaciones económicas, esto permite diseñar estrategias de mitigación que protejan la estabilidad de la cooperativa.
- ✓ **Implementación de modelos de proyección financiera:** Utilizar herramientas como simulaciones de escenarios y análisis de sensibilidad ayuda a prever posibles situaciones y tomar decisiones informadas. Esto es especialmente útil en el sector solidario, donde la planificación debe considerar factores sociales además de financieros.
- ✓ **Simulación de Escenarios:** Esta técnica permite evaluar el impacto de diferentes variables sobre los resultados financieros de la organización. En el contexto solidario, los escenarios simulados deben considerar tanto factores económicos (tasas de interés, inflación, cartera vencida) como sociales (aumento en la vinculación de asociados, cambios en la demanda de servicios sociales).
- ✓ **Análisis de sensibilidad:** Consiste en medir cómo pequeños cambios en una variable específica (tasas de mora) afectan el resultado final (como los excedentes o el ROE).

Las entidades del sector solidario requieren herramientas accesibles para fortalecer su gestión financiera y organizacional. La Tabla 22 presenta recursos clave que la planeación, el análisis y la toma de decisiones estratégicas en este tipo de organizaciones.

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Tabla 22. Herramientas Prácticas Para El Sector Solidario**

<b>Herramienta / Técnica</b>	<b>Aplicación en el sector solidario</b>
<b>Microsoft Excel + Solver / Escenarios</b>	Ideal para análisis de sensibilidad de tasas de morosidad, liquidez o rentabilidad.
<b>Tablas de datos y gráficos de tornado</b>	Permiten visualizar cómo varía el VPN, TIR o excedentes ante cambios en variables clave.
<b>@RISK (Palisade)</b>	Simulación Monte Carlo sobre Excel. Útil para evaluar incertidumbre en ingresos, cartera o mora.
<b>Crystal Ball (Oracle)</b>	Simulación de escenarios múltiples con análisis probabilístico.
<b>Simuladores IRL (Indicador de Riesgo de Liquidez)</b>	Herramientas sugeridas por la Superintendencia de la Economía Solidaria para escenarios de estrés.
<b>Modelos de estrés financiero</b>	Aplicados para evaluar retiros masivos, deterioro de cartera o cambios en tasas de interés.

Fuente: Elaboración propia basada en: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (s.f.). *Fichas de consulta de herramientas educativas.*

✓ **Uso de tecnología financiera**

La digitalización de procesos financieros facilita la toma de decisiones mediante el acceso rápido a datos clave. Software especializado para la gestión de cooperativas permite

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

monitorear indicadores financieros en tiempo real, mejorar la transparencia y agilizar reportes financieros.

Una planificación financiera eficiente es fundamental para garantizar la estabilidad y el crecimiento de una cooperativa del sector solidario. Al contar con estrategias bien definidas, la organización puede responder de manera efectiva ante crisis económicas o fluctuaciones del mercado, asegurando una mayor estabilidad financiera. Además, la optimización en el uso de recursos permite maximizar la rentabilidad y reducir costos innecesarios, lo que contribuye al fortalecimiento de su estructura económica. Asimismo, disponer de información financiera clara y actualizada facilita la toma de decisiones con precisión, minimizando riesgos y mejorando la gestión operativa. Finalmente, una administración transparente y eficiente genera confianza entre los asociados, consolidando el compromiso con los principios solidarios y se promueve una cultura de participación activa en el desarrollo de la cooperativa.

### **Herramientas para fortalecer la gestión financiera**

La adopción de tableros de control digitales facilita el análisis de tendencias y permite una toma de decisiones basada en datos en tiempo real, en cuanto a las auditorías periódicas asegura la correcta aplicación de principios contables y refuerzan la confianza de los miembros en la administración de recursos. Es recomendable la implementación de modelos de evaluación que midan el impacto social y financiero de cada iniciativa de la cooperativa.

# Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

## Beneficios para el sector solidario

La incorporación de indicadores financieros adecuados contribuye a una gestión más transparente, promoviendo la confianza entre los asociados, es decir, que ayuda a las cooperativas a mantener un equilibrio entre sostenibilidad económica y compromiso social, permitiéndoles enfrentar desafíos con mayor resiliencia y continuar generando valor en la comunidad.

### ✓ Implementación de indicadores de gestión financiera

En el sector solidario, la implementación de indicadores de gestión financiera es una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad y el cumplimiento de los principios cooperativos. Dado que estas organizaciones no buscan maximizar el lucro, sino generar bienestar para sus asociados, es fundamental contar con métricas que permitan evaluar la eficiencia y el impacto social de su gestión.

## Indicadores esenciales en el sector solidario

Tabla 23. Indicadores clave en el sector solidario

Indicador Clave	2023	2024	2025	Variación (%)
Margen de utilidad neta (%)	1%	-3%	11%	▲+14 pp
Nivel de endeudamiento (%)	45%	30%	7%	▼ -38 pp
EBITDA	\$1.97B	\$2.29B	\$2.55B	▲ +29%

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

Razón corriente	1.2	2.0	9.6	▲ +700%
Calidad de la Cartera	29%	34%	33%	▲ +13.79%

Fuente: elaboración propia con datos adquiridos de la cooperativa (2025)

- ✓ **Liquidez:** La razón corriente pasó de 1,2 en 2023 a 9,6 en 2025, lo que representa una mejora de más del 700%. Esto indica que la cooperativa ha fortalecido su capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo, consolidando una posición financiera sólida.
- ✓ **Rentabilidad social y financiera:** Aunque en 2024 hubo una pérdida neta (-3%), en 2025 se logró un margen de utilidad neta del 11%, gracias al crecimiento en ingresos por comisiones y mejora en recuperación de cartera. Esta rentabilidad debe ir acompañada de mediciones sociales (número de beneficiarios, reinversión social, etc.) para asegurar el cumplimiento de los principios del sector solidario.
- ✓ **Solvencia:** El nivel de endeudamiento descendió de 45% en 2023 a apenas 7% en 2025, lo que evidencia una menor dependencia de pasivos y una estructura patrimonial más robusta. Esto garantiza capacidad para asumir compromisos de largo plazo y mantener autonomía financiera.
- ✓ **Eficiencia operativa:** El EBITDA creció de \$1,97 mil millones en 2023 a \$2,55 mil millones en 2025, lo que refleja una mejora del 29% en la eficiencia operativa. Esta evolución indica un control más eficiente de los costos, especialmente en provisiones y gastos no operacionales.
- ✓ **Calidad de la Cartera:** El indicador mejoró de 29% en 2023 a 33% en 2025 (13,79%), aunque sigue siendo alto. La estabilización refleja avances en gestión de

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

riesgo y recuperación, pero aún se requiere fortalecer el control sobre la cartera en mora.

### **6.2.2. Capacitación en gestión financiera solidaria**

La capacitación en gestión financiera solidaria es fundamental para fortalecer el desempeño de una cooperativa, asegurando que sus miembros y directivos cuenten con las herramientas necesarias para administrar los recursos de manera eficiente y sostenible. Dado que estas organizaciones tienen un enfoque social, es esencial que la formación combine conocimientos financieros con principios de solidaridad y equidad. Para ello, se recomienda diseñar programas de capacitación en:

- ✓ **Administración de riesgos financieros:** Con el fin de identificar y mitigar posibles amenazas relacionadas con inversiones, cartera de crédito y sostenibilidad de la cooperativa.
- ✓ **Gestión de recursos y planificación estratégica:** Esto les permitirá a los miembros elaborar presupuestos, realizar análisis financiero y proyectar ingresos con mayor precisión.
- ✓ **Inversión responsable:** Se promueven prácticas alineadas con principios cooperativos, evitando riesgos especulativos y asegurando un impacto social positivo.
- ✓ **Transparencia y rendición de cuentas:** Este enfoque juega un papel esencial, garantizando que la administración se realice de manera clara y conforme a normativas contables y mecanismos de auditoría.

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- ✓ **Educación financiera para los asociados:** Esto facilita el acceso a herramientas de finanzas personales, mejorando su capacidad económica y promoviendo una gestión más consciente de los recursos.

Al contar con esta formación, se mejora la toma de decisiones estratégicas, asegurando un manejo eficiente del capital y optimizando la planificación financiera, se contribuye a la estabilidad y crecimiento de la organización, permitiendo la adaptación de las dinámicas del mercado y la identificación de oportunidades de inversión alineadas con los principios cooperativos y se fortalece el compromiso solidario generando una mayor confianza en la administración, fomentando la participación activa de los miembros en la gestión y promoviendo una cultura de transparencia. En conjunto, a estos beneficios se consolidan la sostenibilidad de la cooperativa, garantizando su capacidad de continuar ofreciendo servicios de calidad y generando un impacto positivo en la comunidad.

### **6.2.3. Recomendaciones sobre estructura de capital y gestión de cartera en una cooperativa del sector solidario**

En el sector solidario, la estabilidad financiera de una cooperativa depende de la adecuada estructuración de su capital y una eficiente gestión de su cartera de créditos. La sostenibilidad de estas organizaciones radica en su capacidad para administrar recursos con enfoque solidario y garantizar beneficios para sus asociados sin comprometer su funcionamiento.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **Estructura de capital: fortalecimiento y diversificación**

Una estructura de capital sólida es clave para garantizar la estabilidad financiera.

Actualmente, la cooperativa presenta un nivel de endeudamiento del 7% (2025), una disminución significativa frente al 30% en 2024 y 45% en 2023, lo que indica una mejora sustancial en la autonomía financiera. se debe optar por ampliar la base social con relación al vínculo de asociación permitiendo la vinculación como asociado hasta segundo grado de consanguinidad de los asociados activos de la cooperativa.

- ✓ **Gestión eficiente de reservas:** Continuar con la apropiación de la reserva voluntaria de fortalecimiento del patrimonio para cubrir imprevistos y garantizar estabilidad a largo plazo, con reservas estratégicas del 20% del excedente anual. La planificación de estos fondos debe ser estratégica, asegurando que los excedentes se reinviertan en iniciativas que generen valor para los asociados.
- ✓ **Optimización de costos financieros:** Negociar condiciones favorables en créditos externos y evaluar estrategias de financiamiento con tasas accesibles, evitando el endeudamiento excesivo que pueda afectar la autonomía financiera de la cooperativa, se sugiere mantener un excedente anual sobre el 1,2% para reducir costos financieros.

## **Gestión de cartera de créditos: prevención y recuperación**

Una administración efectiva de la cartera de créditos es fundamental para mitigar riesgos y fortalecer la solidez financiera de la cooperativa. Las siguientes estrategias contribuyen a una mejor gestión:

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- ✓ **Análisis de solvencia de los solicitantes:** Implementar modelos de evaluación financiera para determinar la capacidad de pago de los asociados antes de otorgar créditos. Esto ayuda a minimizar riesgos de morosidad y garantizar una asignación responsable de recursos. Se proyecta que para el 2026 se reduzca la morosidad por debajo del 8%.
- ✓ **Políticas claras para el otorgamiento de créditos:** Definir reglas y condiciones de préstamo que consideren tasas accesibles, plazos adecuados y mecanismos de garantías que protejan los intereses de la cooperativa y sus miembros.
- ✓ **Estrategias de cobranza preventiva:** Implementar asesorías personalizadas para los asociados con dificultades financieras, ofreciendo opciones de refinanciamiento y planes de pago flexibles que reduzcan el riesgo de mora y refuercen el compromiso solidario.

Las cuentas por cobrar disminuyeron en \$4.199 millones (-15.94%) entre 2024 y 2025.

- ✓ **Digitalización de la gestión de cartera:** Utilizar herramientas tecnológicas para el seguimiento de pagos, análisis de tendencias de crédito y automatización de procesos de cobranza, mejorando la eficiencia administrativa y reduciendo costos operativos.

### **Impacto en la sostenibilidad de la cooperativa**

Una estructura de capital continua y una gestión de recaudo de cartera optimizada no solo fortalecen la estabilidad financiera de la cooperativa, sino que también generan confianza en los asociados. Esto se traduce en una mayor participación, el crecimiento de la base de miembros y el cumplimiento de la misión solidaria de la organización. La reducción de la cartera vencida

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

proyectada al 5% en el escenario optimista permite mantener un flujo de caja saludable y mejora la eficiencia en la colocación de recursos, lo que resulta clave para preservar la solvencia operativa y financiera.

Con la implementación de estas recomendaciones, las cooperativas del sector solidario no solo podrán consolidar su posición en el mercado, sino también garantizar su viabilidad a largo plazo y seguir contribuyendo activamente al desarrollo económico de sus asociados y la comunidad, mediante la prestación de servicios accesibles, sostenibles y alineados con los principios de equidad y solidaridad.

### **6.2.4. Proyecciones Financieras**

En el sector solidario, las proyecciones financieras no solo cumplen la función de anticipar resultados económicos, sino que también permiten planificar estratégicamente el cumplimiento de la misión social de las organizaciones. A diferencia del sector empresarial tradicional, donde el enfoque está centrado en la maximización del beneficio, las organizaciones solidarias deben equilibrar la sostenibilidad financiera con el impacto social, garantizando el bienestar colectivo de sus asociados.

Las proyecciones, por tanto, deben integrar variables económicas y sociales, considerando factores como la rotación de aportes, la calidad de la cartera, el crecimiento en el número de asociados y la reinversión en programas comunitarios. A través del uso de herramientas como análisis de escenarios, sensibilidad y modelos de simulación, las cooperativas pueden identificar riesgos, evaluar decisiones futuras y asegurar una gestión financiera coherente con sus principios de equidad, participación y solidaridad.

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

**Tabla 24. Simulación de Escenarios**

<b>Escenario</b>	<b>Cartera Vencida (%)</b>	<b>Ingresos Proyectados (\$)</b>	<b>Gastos Proyectados (\$)</b>	<b>Excedente Neto (\$)</b>	<b>ROA (%)</b>	<b>ROE (%)</b>	<b>Liquidez (Razón Corriente)</b>
<b>Optimista</b>	5	9.500.000.000	8.200.000.000	1.300.000.000	2,5	5	10
<b>Base</b>	8	9.000.000.000	8.500.000.000	500.000.000	1,2	3	9,6
<b>Pesimista</b>	12	8.500.000.000	8.800.000.000	- 300.000.000	0,5	1	8,2

Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los escenarios simulados revela que la cartera vencida es un factor crítico en el desempeño financiero de la cooperativa. En el escenario optimista, con una morosidad del 5%, se proyecta un excedente neto de \$1.300 millones, acompañado de indicadores sólidos como un ROA del 2,5%, un ROE del 5% y una alta liquidez (10), lo que refleja una operación eficiente y sostenible. En el escenario base, con cartera vencida del 8%, el excedente se reduce a \$500 millones, evidenciando una disminución en la rentabilidad y una presión creciente sobre los ingresos. Finalmente, en el escenario pesimista, donde la morosidad alcanza el 12%, se proyecta una pérdida de \$300 millones, junto a una baja rentabilidad (ROA 0,5%) y menor liquidez (8,2), lo que representa un alto riesgo para la viabilidad financiera. Estos resultados destacan la necesidad de fortalecer la gestión del riesgo crediticio y controlar los gastos para garantizar la sostenibilidad de la cooperativa.

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

### Impacto de la Proyección Financiera

El impacto proyectado en liquidez, rentabilidad y sostenibilidad muestra una relación directa entre el deterioro de la cartera y la estabilidad financiera de la cooperativa. A medida que aumenta la cartera vencida, la liquidez se reduce, afectando la capacidad de la entidad para cumplir sus obligaciones de corto plazo. En términos de rentabilidad, los márgenes se estrechan progresivamente: el ROA y el ROE disminuyen significativamente, lo que indica una menor eficiencia en el uso de los activos y del capital propio. Este deterioro financiero, reflejado en el paso de un excedente positivo a una pérdida operativa, compromete la sostenibilidad institucional, generando riesgos para su continuidad operativa y su capacidad de cumplir con su misión social. Por tanto, es clave implementar controles rigurosos sobre la cartera, optimizar la gestión del gasto y mantener una estructura financiera sólida para preservar la viabilidad a largo plazo.

**Tabla 25. Impacto De La Proyección Financiera De Acuerdo A La Simulación De Escenarios**

Escenario	Cartera Vencida (%)	Liquidez (Razón Corriente)	Rentabilidad (ROA %)	Rentabilidad (ROE %)	Excedente Neto (\$)	Impacto en Sostenibilidad
Optimista	5	10	2,5	5	1.300.000.000	Alta sostenibilidad financiera

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

						Moderada, con
<b>Base</b>	8	9,6	1,2	3	500.000.000	riesgos crecientes
<b>Pesimista</b>	12	8,2	0,5	1	- 300.000.000	Baja, posible insostenibilidad

Fuente: Elaboración Propia

Un aumento en la cartera vencida (tabla 25) impacta negativamente la liquidez, rentabilidad y sostenibilidad de la cooperativa. En el escenario optimista (5% de morosidad), se proyecta un excedente sólido y buena salud financiera. En el escenario base (8%), los indicadores se mantienen positivos, pero con señales de alerta. En el escenario pesimista (12%), la cooperativa entra en pérdidas, con baja rentabilidad y menor liquidez, lo que pone en riesgo su sostenibilidad. Estos resultados evidencian la necesidad de controlar la morosidad y optimizar los gastos para mantener la estabilidad financiera.

**6.2.5. Comparación entre la situación inicial y los resultados esperados**

El análisis comparativo entre la situación financiera inicial de 2023 y los resultados esperados para 2025 refleja una mejora sustancial en los principales indicadores financieros de la cooperativa. El margen de utilidad neta se incrementa del 1% al 11%, representando un avance de 10 puntos porcentuales, lo que evidencia un mayor aprovechamiento de los ingresos para generar excedentes sostenibles. En cuanto al nivel de endeudamiento, se proyecta una reducción significativa del 45% al 7%, reflejando una estructura financiera más sólida y menor

## Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

dependencia de pasivos externos. El EBITDA aumenta de \$1,97 mil millones a \$2,55 mil millones, lo que equivale a un crecimiento del 29%, resultado de una mayor eficiencia operativa.

Asimismo, la razón corriente, que mide la liquidez, mejora de 1,2 a 9,6, lo que multiplica por ocho la capacidad de la cooperativa para atender sus obligaciones de corto plazo. Finalmente, el excedente neto se eleva de \$82 millones a \$967 millones, con un aumento absoluto de \$885 millones, consolidando la viabilidad y sostenibilidad financiera de la organización en el mediano plazo. Estos resultados respaldan la implementación de la propuesta como una estrategia efectiva de fortalecimiento financiero.

**Tabla 26. Resultado Esperado De La Propuesta Entorno A La Cooperativa De Estudio**

Indicador Financiero	Situación	Resultado	Impacto Estimado
	Inicial (2023)	Esperado (2025)	
Margen de utilidad neta (%)	1%	11%	+10 pp
Nivel de endeudamiento (%)	45%	7%	-38 pp
EBITDA (\$)	\$1.97B	\$2.55B	+\$580M (+29%)
Razón corriente (liquidez)	1.2	9.6	↑ 8
Excedente neto (\$)	\$82M	\$967M	+\$885M

Fuente: Elaboración Propia

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- **Evaluación costo-beneficio de la propuesta.**

Se realizó un estudio de mercado donde se tomaron costos promedios para beneficio de la propuesta en el sector solidario tomando como base experiencias previas y costos promedio del mercado:

**Tabla 27. Costos De La Propuesta**

<b>Tipo de Costo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estimación aproximada (COP)</b>
Capacitación financiera	Talleres, seminarios y módulos virtuales para personal directivo y operativo.	\$15.000.000 – \$30.000.000
	Implementación tecnológica	Software para tableros de control, análisis financiero, digitalización de cartera.
Consultoría y desarrollo metodológico	Acompañamiento para estructurar modelos de proyección y simulación.	\$10.000.000 – \$25.000.000

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

Auditorías internas mejoradas	Ejecución de auditorías financieras y de gestión operativa.	\$8.000.000 – \$15.000.000
<hr/>		
Costos de gestión del cambio	Comunicación interna, sensibilización de asociados, cultura organizacional.	\$5.000.000 – \$10.000.000
<hr/>		
<b>Total aproximado</b>		<b>\$58M – \$120M</b>

Fuente: Elaboración Propia basadas en experiencias previas del sector solidario y costos promedio del mercado.

### **6.2.6. Implicaciones gerenciales**

- **¿Qué decisiones financieras puede tomar la organización a partir de la propuesta?**

En la cooperativa del sector solidario, la propuesta presentada conlleva importantes implicaciones gerenciales. En primer lugar, permite tomar decisiones financieras fundamentadas en criterios de eficiencia y sostenibilidad, tales como optimizar el recaudo de la gestión de cartera y asignar estratégicamente los excedentes netos. Estas decisiones no solo fortalecen la salud financiera de la organización, sino que también generan mayor confianza entre los asociados, lo cual se traduce en un aumento de la participación y el crecimiento de la base social.

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- **¿Cómo contribuye esto al fortalecimiento de las organizaciones solidarias en el contexto bogotano?**

En la ciudad de Bogotá, esta propuesta contribuye al fortalecimiento del tejido cooperativo al promover modelos de gestión replicables, transparentes y orientados al desarrollo solidario. Para extender su impacto, se recomienda documentar buenas prácticas, capacitar al talento humano en simulación de escenarios y análisis de sensibilidad, y fomentar espacios colaborativos entre cooperativas que permitan compartir metodologías efectivas y construir indicadores sectoriales que sirvan de referencia común.

- **Recomendaciones para replicar la propuesta en otras entidades similares.**

Para replicar eficazmente la propuesta en otras entidades del sector solidario, se recomienda establecer un sistema de monitoreo financiero mensual que integre escenarios y análisis de sensibilidad mediante hojas de cálculo o herramientas especializadas como @RISK. Es fundamental capacitar a los equipos directivos y financieros en gestión integral de riesgos y en planificación estratégica con enfoque solidario. La creación de indicadores clave compartidos por el sector como benchmarks de eficiencia, cartera vencida y solvencia facilitará la adopción de buenas prácticas. Y se sugiere promover redes de cooperación intercooperativa que permitan el intercambio de modelos de simulación, estrategias de gestión de excedentes y mecanismos alternativos de financiación solidaria, fortaleciendo así la sostenibilidad y el aprendizaje colectivo entre organizaciones afines.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **7. Conclusiones**

El estudio de caso da como resultado la consolidación del desempeño financiero en organizaciones solidarias, como las cooperativas, exige una gestión estratégica integral que incluye herramientas modernas de análisis financiero con los principios de equidad, participación y sostenibilidad; (Párraga et al., 2021). A través del análisis documental y financiero de una cooperativa en Bogotá, puntualmente se identificaron avances significativos en la reducción del endeudamiento y el fortalecimiento patrimonial (Guardo, 2024), así como en la eficiencia de la gestión de cartera y control de los gastos (Supersolidaria, 2023). Sin embargo como lo menciona Useche (2021) se evidenció también una subutilización del capital de trabajo y limitaciones en la planificación a largo plazo, lo cual puede afectar su sostenibilidad futura de la cooperativa.

El uso de indicadores clave como la liquidez, rentabilidad y análisis de tendencia permitió un diagnóstico preciso y replicable para otras entidades del sector (Calderón et al., 2021). Se concluye que la formación financiera continua y la digitalización de los procesos son elementos esenciales para una gestión sólida y transparente (Serna & Londoño, 2023), El enfoque mixto empleado (Hernández, 2018) demostró ser útil para evaluar la realidad financiera desde una perspectiva tanto cuantitativa como cualitativa, permitiendo proponer un modelo replicable que fortalezca la sostenibilidad del sector solidario en Colombia (Céleri & Espinoza, 2024).

Los fundamentos teóricos y conceptuales del desempeño financiero de organizaciones solidarias se abordaron mediante una revisión exhaustiva del marco teórico y conceptual relacionado con la economía solidaria, el gobierno corporativo, los indicadores financieros y la

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

gestión del riesgo. Se incorporaron autores clave como Arias (2021), Calderón et al. (2021) y Guardo (2024), así como referencias normativas y legales del contexto colombiano. Este análisis permitió establecer un marco de referencia fuerte que fundamentar la importancia del equilibrio entre sostenibilidad económica y ámbito de solidaridad social en las organizaciones, resaltando la importancia de una gestión financiera ética, participativa y orientada al bienestar de todos los asociados.

La evaluación del desempeño financiero de la cooperativa se trabajó mediante el análisis detallado de los estados financieros de la cooperativa durante tres periodos con corte a abril de los últimos años. Se aplicaron herramientas como análisis vertical, análisis de tendencias y cálculo de indicadores financieros: liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Los resultados mostraron una mejora progresiva en la estructura patrimonial, una disminución significativa en el nivel de endeudamiento y un aumento en los excedentes netos para el año 2025. Este análisis permitió identificar fortalezas en la recuperación de cartera y debilidades en la planificación del capital a largo plazo, cumpliendo plenamente con el alcance esperado del objetivo social de la entidad.

A partir del diagnóstico realizado, se formuló una propuesta enfocada en cuatro líneas estratégicas: fortalecimiento del capital de trabajo, control de gastos operacionales, diversificación de fuentes de financiamiento y mejora en los procesos de planificación financiera. Estas estrategias fueron diseñadas considerando las particularidades del modelo cooperativo y su enfoque social, lo que asegura su estabilidad dentro del sector solidario. La propuesta se basa en prácticas financieras sólidas, alineadas con principios del cooperativismo, y se busca que esto sea un ejemplo y sea replicada en otras organizaciones similares, cumpliendo así con los lineamientos planteados de sostenibilidad y labor social.

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

A partir de los resultados obtenidos en este estudio, se hace necesaria la estructuración de nuevas investigaciones que profundicen en el análisis del desempeño financiero de organizaciones solidarias, especialmente en diferentes contextos económicos y con distintos niveles de supervisión por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria. Futuros estudios podrían explorar el impacto de la transformación digital en la gestión financiera de estas entidades, evaluar comparativamente modelos de gobernanza solidaria o analizar el vínculo entre la educación financiera de los asociados y la sostenibilidad económica. Estas líneas de investigación contribuirán no solo a enriquecer el conocimiento académico, sino también a fortalecer la toma de decisiones y las políticas públicas orientadas al crecimiento del sector solidario en Colombia y América Latina.

# **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

## **8. Recomendaciones**

Durante el desarrollo metodológico de este estudio de caso se presentaron ciertas limitaciones que afectaron la amplitud del análisis, especialmente en lo relacionado con el acceso a información cualitativa detallada del entorno operativo de la cooperativa. Aunque se contó con los estados financieros que fueron clave para el desarrollo, el tiempo restringido y la disponibilidad limitada de los actores claves dentro de los procesos en la organización dificultaron ampliar las técnicas como entrevistas a los empleados y asociados. Esto restringió el análisis contextual de variables como cultura organizacional, percepciones sobre gestión financiera y evaluación interna de los riesgos, las cuales habrían enriquecido el enfoque mixto propuesto.

Extendemos una cordial invitación a la Universidad, a la Facultad de Ciencias Empresariales, así como a nuestros compañeros y colegas del sector académico y solidario, a continuar investigando y profundizando en el estudio del desempeño financiero en las organizaciones de economía solidaria en el país. Este tema, además de ser importante desde el punto de vista contable y administrativo, representa una herramienta esencial para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo de entidades que promueven el crecimiento social, el desarrollo económico y la equidad entre sus asociados.

La relevancia de este campo de estudio radica en que muchas cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales enfrentan retos estructurales en su gestión financiera, derivados de la falta de herramientas digitales, bajo conocimiento en temas financieros y un sector económico cada vez más exigente. Por ello, fomentar la investigación aplicada,

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

comparativa y propositiva en este ámbito no solo fortalece el conocimiento académico, sino que también contribuye de manera favorable el desarrollo de modelos económicos más objetivos y minuciosos para analizar el estado financiero de las entidades.

Se recomienda a la cooperativa en estudio fortalecer la planificación financiera a largo plazo en promedio a cinco años, que le permita alinear sus metas sociales y económicas, proyectar flujos de caja y prever escenarios de riesgo, aprovechando su actual solidez patrimonial y baja exposición al endeudamiento.

Optimizar el uso del excedente de liquidez: Dado el alto nivel de efectivo reportado en 2025, se sugiere destinar parte de estos recursos a fortalecer su área tecnológica para dando mayor facilidad y control de riesgos en el otorgamiento de los crédito, detectando posibles escenario de exposición del riesgo de no pago, en el ámbito social se pueden dar mayores beneficios a los asociados y sus familias, todo esto en un ambiente controlado de flujo de caja sin comprometer la estabilidad operativa.

Se invita a los asociados a involucrarse más en los procesos de toma de decisiones, asambleas y comités, ejerciendo su derecho de control social y aportando a la construcción de una cooperativa más transparente y sostenible. Se debe reforzar la importancia de capacitaciones que les permitan comprender mejor los informes financieros, el funcionamiento de la cooperativa y la importancia del ahorro y la inversión colectiva, fortaleciendo así el sentido de pertenencia.

Las entidades del sector deben avanzar en la implementación de herramientas modernas de análisis financiero, planeación estratégica y gestión del riesgo, sin perder de vista sus principios fundacionales de equidad, participación y bienestar colectivo. Esto permitirá garantizar su sostenibilidad y aumentar su impacto social en los territorios donde hacen presencia el cooperativismo.

# Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia

## Referencias bibliográficas

- Acosta, F. J., Useche, A. J., Rodríguez, A. M., & Figueroa, L. (2021). Gestión de capital de trabajo y desempeño financiero en el sector solidario. In Series de Investigación de REOALCEI (pp. 151-176). High Rate Consulting.
- Álvarez, J. F. (Ed.). (2007). *Fundamentos Básicos de Economía Solidaria*. Escuela de Economía Solidaria. [https://www.researchgate.net/publication/304042625\\_Fundamentos\\_Basicos\\_de\\_Economia\\_Solidaria](https://www.researchgate.net/publication/304042625_Fundamentos_Basicos_de_Economia_Solidaria)
- Andrade Restrepo, L. M. (2021). Análisis de las organizaciones de economía solidaria en Colombia y su impacto en el país. *Cooperativismo Y Desarrollo*, 9(2), 555–571.
- Angarita, R. K. (2024). *Muestreo estadístico: métodos básicos*. Universidad del Valle.
- Balseiro Barrios, H. D., Luna Amador, J. A., & Maza Avila, F. J. (2021). Análisis de eficiencia financiera de las empresas cotizantes en el mercado accionario colombiano para el periodo 2012-2017. *Revista Finanzas y Política Económica*, 13(1), 19-41.
- Benítez, J. M. C., del Rocío Ortiz-Guevara, D., & Quiñónez, F. S. R. (2025). Incidencia de las estrategias de comunicación organizacional en el rendimiento financiero de cooperativas de ahorro y crédito en Ecuador y Argentina. *European Public & Social Innovation Review*, 10, 1-21.
- Bermúdez, J. P. Najar, A. R. Roa, J. D. (2024). *Reporte de la situación financiera del crédito en Colombia*, Repositorio Banco de la Republica, 18.
- Betancour, D. (2023). *Informe de Evolución Sectorial 2018-2023*. <https://diegobetancour.com.co>

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- Bracho, R. (2022). Estimación estadística basada en un diseño muestral multietápico (estudio de mypes). *Tecnociencia*, 24(1), 5-21.
- Bustos Cardona, J. J., & Baez Infante, Y. Y. (2024). Estrategias clave para la administración financiera de las pymes en la ciudad de Bogotá
- Caicedo Londoño. (2024). La economía solidaria en Colombia: *un modelo viable para el desarrollo inclusivo*, *Informes especiales, opinión. Voces por el Trabajo*.  
<https://vocesporeltrabajo.org/cla/la-economia-solidaria-en-colombia-un-modelo-viable-para-el-desarrollo-inclusivo/>
- Calderón, X. C., Castillo, G. Y. C., & Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera-contables. *Revista FAECO sapiens*, 4(2), 82-96.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *El rol del sector solidario en el acceso al crédito en Bogotá Región*.
- Célleri, D. H. C., & Espinoza, M. V. G. (2024). Impacto de las Finanzas Sociales en los Procesos de Desarrollo Local. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(4), 1512-1561.
- Cerón, L. Á. M., Mosquera, J. A. C., Pacheco, C. A. P., & Nuñez, A. F. C. (2021). Sostenibilidad y su incidencia en el desempeño financiero corporativo: evidencia empírica en el mercado bursátil colombiano. *Económicas Cuc*, 42(2), 187-204.
- Coaquira Machaca, N. A. (2021). Relación entre habilidades investigativas y gestión en salud en enfermeras de la Red de Salud Arequipa-Caylloma. *Revista Cubana de Enfermería*, 37(3).
- Colina, M. V. (2020). Gerencia basada en valor y gerencia financiera. *Tendencias*, 1(2), 109-132.

## **Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- Departamento nacional de planeación, (2024), *pacto para promover el acceso al crédito asociativo y productivo en segmentos de población desatendida*.
- Escobar-Váquiro, N., Benavides-Franco, J., & Perafán-Peña, H. F. (2016). Gobierno corporativo y desempeño financiero: conceptos teóricos y evidencia empírica. *Cuadernos de contabilidad*, 17(43), 203-254.
- Jiménez, M. A. D., Ortiz, D. A. Q., & Alarcón, J. D. S. (2020). La economía solidaria en Colombia: una revisión conceptual, económica y normativa. *Revista Facultad De Ciencias Contables Económicas Y Administrativas-FACCEA*, 10(1), 62-82.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, C. P.(2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.
- Maza, D. M. Y., & Otoya, J. A. H. (2021). La gestión financiera como factor de la rentabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador 2016-2020. *Recimundo*, 5(4), 356-371.
- Muñoz, E. Y. R., & Pino, J. I. O. (2021). Bases sociales para la configuración de un modelo de gestión financiera con perspectiva solidaria en el contexto de organizaciones rurales. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (78), 155-177
- Ocampo Londoño, C. A., & Gutiérrez Barreto, J. A. (2023). *Modelos de gestión financiera aplicables en organizaciones solidarias en Colombia*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/52923>
- Orrego Correas, C. I., & Arboleda Álvarez, O. L. (2005). Las Organizaciones de Economía Solidaria: Un Modelo de Gestión Innovador. *Cuadernos de Administración*, 21(34), 97-110. <https://doi.org/10.25100/cdea.v21i34.217>

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- Ospina Álvarez, A. M., & Hernández Penagos, Y. C. (2022). *Importancia de la gestión de riesgos financieros en el sector bancario colombiano* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Padrón, J. C. C., Barros, M. C. P., & Carrascal, J. X. M. (2024). Relación entre la divulgación de informes no financieros y los indicadores de desempeño financiero en empresas colombianas. *Revista de ciencias sociales*, 30(10), 465-479.
- Panchi Arias, M. P. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 333-341.
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2).
- Prieto, C. A. G., Santa, J. S. S., & Álvarez, L. C. V. (2024). La educación financiera como mediadora entre la planeación financiera y el desempeño financiero en microemprendedores del sector solidario. *Cuadernos de economía (Santafé de Bogotá)*, 43(91), 265-295.
- Quiroga Rubio. (2024). *Gobierno Nacional anuncia otro pacto para fortalecer el acceso al crédito a través de las cooperativas*. *El tiempo*
- Ramos Galarza, C. (2021). *Fundamentos de investigación científica*. Editorial Universitaria.
- Rocha, N., Calcina, C., Sucari, W., Esteves, A., & Lujano, Y. (2022). Actitud y disposición: dos elementos clave para la investigación. *Apuntes Universitarios: Revista de Investigación*, 12(2).

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

- Rodríguez, C. E. L. (2015). El gerente competitivo y su rol en las mipymes: una perspectiva desde el marketing. *Equidad y Desarrollo*, (25), 209-224.
- Rodríguez, C. E. L., & Rodríguez, M. A. E. (2021). Riesgo operacional: comportamiento de sus factores en el sector bancario de Bogotá Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 439-456.
- Roman, M. P. R., & Acuña, L. G. V. (2022). Gestión financiera para las cooperativas de ahorro y crédito en tiempos de incertidumbre. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 7(1), 430-460.
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2023). *Metodología de la investigación: Enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto*. Pearson.
- Serna, M. A. A., Londoño, D. A. B., & Calle, S. M. M. (2023). Desarrollo de una plataforma tecnológica para la gestión integral del riesgo financiero en el Sector Solidario Colombiano. *RISTI: Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (63), 28-43.
- Simancas-Guardo, I. E. (2024). La gestión de cartera como pilar de sostenibilidad financiera: un camino para el crecimiento y la resiliencia a largo plazo. *Revista científica anfibios*, 7(1), 37-49.
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2021). *Informe de Gestión Institucional Vigencia 2021* <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/informes-de-gestion>
- Superintendencia de la Economía Solidaria. (2022). *Guía de Buen Gobierno para las Organizaciones Vigiladas por la Superintendencia de la Economía Solidaria*. <https://www.supersolidaria.gov.co/es/content/guia-de-buen-gobierno>

**Propuesta para la consolidación del desempeño financiero aplicado a organizaciones solidarias: un estudio de caso de una cooperativa en la ciudad Bogotá, Colombia**

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2023). *Buen Gobierno en Tiempos de Cambio:*

*Desafíos de las organizaciones solidaria.*

Superintendencia de la Economía Solidaria. (2024). *Economía solidaria en cifras:*

*Caracterización socioeconómica de un sector que transforma a Colombia.*

[www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/gad\\_2024/20240612\\_dts\\_001.pdf](http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/gad_2024/20240612_dts_001.pdf)

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (s.f.). *Fichas de consulta de*

*herramientas educativas.* Gobierno de Colombia.

Unidad Solidaria. (2024). *Los tres retos de la Unidad Solidaria para 2025 – 2026.*

Useche, J., Pérez, M., & Rodríguez, L. (2021). *Gestión de capital de trabajo y desempeño*

*financiero en el sector solidario.* En L. J. Alvarado-Peña (Ed), Series de investigación de

REOALCEI. High Rate Consulting. <https://doi.org/10.38202/seriesinvreolcei.06>

Vivar-Astudillo, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión

en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana De*

*Ciencias Aplicadas*, 7(Suplemento 1), 177-195.

Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de

decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Compendium:*

*Cuadernos de Economía y Administración*, 10(1), 21-32