

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista se presenta un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de posgrado de la Universidad Icesi en el trimestre inmediatamente anterior. Además, comentarios acerca del caso presentado por profesores.

La base de datos de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Icesi, está disponible para todas las personas interesadas en obtener los casos colombianos desarrollados por profesores y estudiantes de la Universidad Icesi a través de la página web *www.icesi.edu.co* por medio de la cual se podrá acceder a la página de biblioteca en donde se encontrarán el link *Catálogo Público de Documentos*. Por medio de éste se pueden consultar los casos teniendo como entrada el título, autor, materia, palabra clave. Para acceder a los casos se debe digitar en la parte inferior de la página la restricción por localización *Biblioteca Universidad Icesi* y luego por tipo de publicación *Casos de Estudio de la Universidad Icesi*, de esta manera podrán acceder a los casos de estudio.

Son de interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso. E-mail: matayta@icesi.edu.co

EL EDITOR

LA SEF, UN MODELO SOLIDARIO*

NELLY BAUTISTA
CLARA ROSA GÓMEZ

Corrían los años sesenta, época de grandes inquietudes y espíritu de cambio. En una de las cálidas y agradables tardes de la ciudad de Cali, un grupo de dirigentes universitarios y empresariales, deseosos de ofrecer a la comunidad posibilidades económicas para mejorar sus niveles de educación, dan origen a una nueva empresa, la SEF, y es así como nace en el Valle del Cauca una empresa con filosofía solidaria. La idea se cristalizó al crear una organización que sirviera como agencia de promoción de esfuerzos a favor de la educación superior, a través de la universidad de la región.

Jurídicamente la SEF nace el 29 de diciembre de 1964, como institución de servicio social de carácter priva-

do, sin ánimo de lucro y regulada por el derecho privado. De conformidad con los estatutos iniciales la Fundación dedicaría sus esfuerzos a buscar el apoyo de los sectores comunitarios en favor de la universidad regional. Durante los primeros años, la empresa desarrolló su objetivo social en el ámbito local a través de la universidad regional. Luego de una intensa labor promocional, la SEF se aproximó a otras universidades y entidades de beneficio social, para que participaran de las bondades de un sistema novedoso y sui géneris en la administración de recursos sociales.

Se puede afirmar que la primera etapa del desarrollo de SEF va hasta finales del año de 1972, en el cual es relevante su función de oficina de ser-

* Este caso fue preparado por Nelly Bautista y Clara Rosa Gómez en la Universidad Icesi, como trabajo en el Programa de la Especialización en Administración. Su asesor fue el doctor Henry Molina. Es propiedad de la Universidad ICESI. Santiago de Cali, Colombia. Diciembre 17 de 2001.

vicios que sirve de puente entre la universidad regional y otras instituciones sin ánimo de lucro, y las organizaciones públicas y privadas del orden nacional e internacional. En 1973 la Fundación aparece en el ámbito nacional mediante la apertura de su primera sede regional en Bogotá, posteriormente tuvo cobertura en todo el país con oficinas ubicadas en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla, Pereira, Ibagué, Pasto y Cartagena.

En 1975, a raíz del crecimiento paulatino que presentaba la Fundación en el manejo financiero de los recursos provenientes de organismos internacionales y nacionales con destino a entidades sin ánimo de lucro y a la iniciación de una intermediación financiera de otros recursos, la Superintendencia Bancaria le otorgó una concesión para actuar como intermediaria financiera, hoy Compañía de Financiamiento Comercial (CFC) mediante la Resolución 20168 de 1975.

En 1980 la Fundación proyecta su acción social al ámbito internacional y abre su oficina de representación en Washington, lo que le permite en 1983 constituirse formalmente como un ente en calidad de Fundación, de conformidad con las leyes de los Estados Unidos, con el propósito de patrocinar, desarrollar e impulsar programas de orden internacional.

A partir de 1980 la Fundación redefine su plan general de acción social y a través del Artículo 15.A) de sus estatutos, ha definido lo siguiente: “Nuestra misión es propiciar el desarrollo social del país, dando apoyo a actividades y programas de carácter educacional, científico y cultural, que

contribuyan a mejorar la calidad de vida de toda la población, pero especialmente de los grupos menos favorecidos, para con ello luchar por erradicar las causas estructurales de la pobreza”.

Financieramente, la entidad debe generar los recursos necesarios para cumplir los objetivos sociales de la Fundación considerados en sus estatutos, con un crecimiento superior de la economía, dentro de los más estrictos valores institucionales, proporcionando servicios en un marco de alta competitividad, debe utilizar eficientemente su personal y los mejores recursos tecnológicos con el fin de garantizar un liderazgo permanente que asegure un constante fortalecimiento y desarrollo institucional y que a su vez avale el cumplimiento de los fines sociales. A través de esta estrategia la Fundación, anticipándose al concepto de banca múltiple, en la modalidad o esquema de filiales de servicios financieros, prevista en la Ley 45 de 1990, ha conformado:

- Corporación Financiera SEF, CORSEF S.A.
- SEF Leasing S.A.
- Fiduciaria SEF, Fidusef S.A.
- Sociedad Comisionista de Bolsa, SEF Valores S.A.

La entidad, después de quince años consolidó su visión de obtener su sostenimiento económico a través de la intermediación financiera, convirtiéndose en un modelo único en el mundo, cuyas utilidades fueron empleadas para desarrollar su plan de acción social, orientado a la implementación y ejecución de programas en las áreas de educación, salud y

nutrición, ingreso y bienestar, medio ambiente y recursos naturales.

¿Como responder a las necesidades de las clases menos favorecidas en el área de la educación? Muchos factores debían tenerse en cuenta, pero empezar por establecer la misión sobre este punto era un buen comienzo. El creador y motivador de la empresa SEF, Gerardo Bueno, pensó que la misión en educación debía ser desarrollar programas y proyectos orientados a la creación, consolidación y aplicación de modelos de prestación del servicio educativo, que aumenten las posibilidades de acceso de los sectores marginados de la población, buscando la activa participación de la comunidad.

Pero Francisco Valdivieso, Director Social, conocido como *Pachito*, expuso la necesidad de pensar también en el área de la salud, punto que fue aceptado y formó parte del naciente proyecto, con la misión de apoyar y promover programas y proyectos que contribuyan a mejorar el nivel de salud y estado nutricional de los grupos menos favorecidos, a través de la participación en el sector público, buscando alternativas que aumenten la cobertura y brinden mejor atención, además de fomentar la investigación tanto operacional como experimental.

Cada día era mayor el ánimo y entusiasmo frente al proyecto social, que definitivamente estaba orientado a convertirse en un modelo solidario. Por lo tanto era imprescindible complementarlo y hacerlo más integral. Para ello se crearon las áreas de Ingreso y Bienestar, cuya misión era promover y apoyar acciones que contribuyan al bienestar de la población

colombiana, especialmente de los grupos urbanos y rurales de menores recursos, mediante el fortalecimiento de sus organizaciones comunitarias y entidades asesoras y el acceso a recursos que les permitan desarrollar sus destrezas técnicas y sus capacidades humanas, y el área del Medio Ambiente con la misión de promover y apoyar acciones que contribuyan a su conservación como factor decisivo para la protección de la diversidad biológica del país y para mantener y fomentar opciones de desarrollo socioeconómico de la población.

Los frutos de una estratégica gestión por parte de sus fundadores, pronto empezaron a recogerse. Es así como durante casi 30 años la SEF logró alcanzar un crecimiento vertical, hasta 1995. El incremento del dividendo social, para el desarrollo de las áreas de intervención social, fue hasta 1995 bastante representativo, como se pudo observar en la década de 1986 a 1996, creciendo de \$576.4 millones a \$8.040 millones. Esto demostró el alto impacto de la misión social de la SEF en Colombia.

A sus 30 años SEF había evolucionado sustancialmente en el desarrollo de sus negocios financieros y el cumplimiento de su misión social, convirtiéndose en un modelo en el mundo.

Como resultado de esta evolución, la SEF se convirtió en una organización diversa y compleja, con un amplio rango de actividades financieras y sociales. En este período, ¿estaba la empresa estratégicamente preparada para los cambios macroeconómicos que se avecinaban?

De otra parte, los cambios macroeconómicos tales como apertura econó-

DESARROLLO HISTÓRICO

Año	Evolución
1964	Establecida como institución de utilidad común orientada al desarrollo social del país.
1975	Creación de la CFC como medio de generación de recursos para lograr sus objetivos.
1986	Consolidación de la organización financiera de SEF, a través de la creación de Corsef, SEF Leasing, Fidusef, SEF Valores.
1994 - 1995	SEF completa un período de alto crecimiento, triplica sus activos en tres años y se enfrenta a un mercado financiero abierto por efecto de las reformas financieras (ver Anexo 1).
1999	SEF es intervenida por el gobierno y se inicia su etapa de desmonte social y financiero.

mica, desregulación y la política social del gobierno habían generado en 1995 un ambiente altamente **dinámico y competitivo**, ampliando las

oportunidades e introduciendo nuevos retos para la SEF pero generando también grandes riesgos para el modelo.

CAMBIOS MACROECONÓMICOS

(AÑOS 1994 - 1995)

Apertura económica	<ul style="list-style-type: none"> • Liberación de los controles cambiarios. • Desmonte de barreras arancelarias. • Crecimiento económico, aumento en demanda de créditos. • Impulso a privatización y proyectos de inversión en infraestructura y comunicaciones.
Desregularización	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura competitiva en el sector financiero. • Desmonte de la especialización financiera de instituciones. • Aumento en la competitividad y volatilidad, liberación de tasa de interés.
Política social	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo enfoque social del gobierno. • Pactos sociales, oportunidad de intermediación. • Ampliación de las posibilidades de intermediación para recursos de entidades internacionales interesadas en programas sociales.

Reconociendo la complejidad de la situación, SEF busca redefinirse y a finales de 1994 contrata a una firma especializada para apoyar a la alta administración en la definición de su visión integral y es así como se redefine que las compañías financieras fueron creadas para apoyar los objetivos sociales de la Fundación cuya razón de ser es propiciar el desarrollo del país a partir del apoyo de actividades y programas sociales de carácter educacional, científico y cultural. Sin embargo, con el fin de buscar un crecimiento en los índices de colocación y cumplir con las metas establecidas para este año, los directivos se ven abocados y presionados a colocar apresuradamente \$ 70,000,000 millones, casi el doble de su patrimonio técnico que estaba alrededor de \$35,000,000, sin tener en cuenta el tema de concentración del riesgo crediticio por sector y por cliente, concentrándolo en pocos clientes con altos montos y altos riesgos de no retorno de capital. Es así como el nicho de mercado que marcaba el éxito de la SEF, como lo era la banca masiva, entró prácticamente a competir con otro nicho para el cual la SEF no tenía la infraestructura requerida, y el dinero empezó a ser colocado en las entidades territoriales, pertenecientes al Estado, bajo el supuesto de que el Estado “no se quiebra”. Es decir, se creció considerablemente la colocación, sin atomizar el riesgo crediticio, iniciándose así el descenso de la entidad específicamente por el no retorno del capital y las elevadas provisiones de esta cartera, lo cual no tardó en mostrar sus nefastos resultados al año siguiente.

Pero, ¿qué estaba sucediendo en lo estratégico para que tan brillante

empresa estuviera en riesgo, a pesar de su permanente crecimiento económico y sus resultados sociales, que le permitieron participar en 1995, en la Cumbre Mundial de Desarrollo Solidario, realizada en Copenhague, en donde presentó su modelo de intervención social? De igual manera la experiencia de la entidad como organización empresarial y conglomerado de la sociedad civil fue presentada en Bellagio, Italia, y en la reunión internacional sobre Filantropía y Desarrollo del Ser, que tuvo lugar en New York. Los programas de las áreas de educación y salud, fueron presentados en eventos en Italia, España, Brasil, Centroamérica y Estados Unidos. La SEF también participó como Coordinadora en Colombia, y como miembro del Consejo Asesor del estudio que sobre el “Tercer Sector” se desarrolló en cerca de 32 países. Estos hechos revelaron la creciente importancia de la Fundación en el ámbito internacional. Es así como la SEF, en 1995 canalizó recursos internacionales por valor de US\$6.000 millones para inversión social. Era el momento de hacer un alto en el camino y revisar el horizonte.

Como dice la canción, “Caminante no hay camino, se hace camino al andar” La SEF siguió haciendo camino como hasta el momento lo venía haciendo. Todo su gran esplendor social exigía cubrir necesidades sociales y la estructura patrimonial de la entidad generaba un requerimiento constante de retornos equivalentes a los más altos del mercado, por tanto era necesario que el grupo financiero se enfocara en:

- Tener una visión de negocios que asegurara una mayor rentabili-

dad y exploración de nichos de mercado, que ofrecieran una oportunidad de crecimiento sostenible.

- Ser altamente competitivas y líderes en sus mercados.
- Estructuras financieras sólidas, con visión comercial, con estrategias claramente definidas.

Lo anterior aseguraría retornos atractivos, generando de manera eficiente los recursos para mantener los programas sociales, contando con una ventaja competitiva hacia los clientes: el apoyo de la misión social, gran fortaleza de la entidad. ¿Estaban preparados los negocios financieros para el desempeño imperativo del grupo SEF y sus filiales en cuanto a su visión estratégica, estructura de capital y retorno líquido? Porque con una labor social tan exigente, la visión de los negocios de la SEF debía asegurar un nivel de rentabilidad consistente y sostenible para apoyar las necesidades y requerimientos de la Fundación.

La visión y las estrategias sobre las cuales se trabajaba, parecían no dar resultados. La SEF, que por más de 25 años tuvo una directriz netamente social y un desarrollo social sostenible, a finales de 1995 atraviesa por su primera crisis en el área financiera. No cuenta con una visión de negocios completamente desarrollada a nivel de grupo, no hay sinergias entre ellos a pesar de que su base financiera era sólida, no cuenta con una visión comercial que identifique negocios, metas específicas, clientes, necesidades y un portafolio de negocios balanceado. Esto dificultó el aprovechamiento de sinergias, redujo los niveles de control, aumentó los ries-

gos financieros y puso en peligro la labor social. Por lo tanto, en 1995 la entidad se enfrenta al reto de superar estas grandes debilidades, contando adicionalmente con un nuevo cambio en su administración. A finales de 1995 por motivos no establecidos claramente, se da un cambio administrativo de primer nivel; sale Gerardo Bueno, el presidente, quien tenía visión social y gran habilidad en el manejo político.

Buscando subsanar las debilidades de manejo financiero se produce la primera reestructuración que permite el ingreso de directivos (banqueros), concedores de los riesgos del negocio crediticio, cuya estrategia fue concentrar el riesgo en pocos al incluir en su nicho de mercado las entidades territoriales. El nuevo presidente y sus nuevos directivos llegan con un enfoque estratégico netamente financiero, es así como se inicia una nueva etapa en la entidad. La visión y las estrategias estaban claramente definidas en el área financiera para contrarrestar las debilidades del negocio financiero, pero paulatinamente con el tiempo la entidad va perdiendo posicionamiento político y social en su razón de ser: “el área social”.

Los cambios con la nueva administración llevan a definir netamente una visión de la CFC hacia una Banca de consumo masivo, con objetivos claramente definidos de ser líder en la Banca Vehículo, Banca Educativa, metas que se fueron consolidando y logrando.

En 1996, la actividad económica en Colombia presentó una notable desaceleración, que se reflejó en un crecimiento del PIB inferior al 3%. Una

de las variables que más influyó en esto fue el desempleo, el cual pasó en un año del 8.6% al 11.1%, alcanzando el valor más alto de esa década. Este fue el reflejo de la crisis de la construcción y la reducción de trabajadores en la industria y el comercio, ante la falta de demanda y necesidad de elevar la productividad laboral, elementos que afectaron el sector financiero. Sin embargo, la política monetaria continuó con las altas tasas de interés durante el primer semestre del año y sólo a partir del segundo semestre se inició una fase de descenso como resultado de la escasa demanda de crédito. A pesar de ello, las utilidades del sistema financiero a diciembre de 1996 presentaron un resultado importante para los bancos, con un aumento del 46.15% y para las CAV con un aumento del 40.1%, mientras que las Corporaciones Financieras registraron un incremento del 32.1%, en comparación con el mismo período en el año anterior. Sin embargo, las Compañías de Financiamiento Comercial (CFC), mostraron una disminución de sus utilidades del 30.6%. Este deterioro fue debido en gran parte a la competencia generada por los bancos, que tuvieron disminución de sus encajes y lograron ganar terreno al ofrecer a los clientes tasas de colocación inferiores. A pesar de la difícil situación económica, la SEF tuvo un incremento de sus utilidades en comparación con el año anterior, lo que le permitió continuar con su labor social, incrementando sus donaciones de \$5.976 millones en 1995 a \$8.040 millones en 1996. Además, para este período el interés de la empresa era mostrar una mega-imagen mediante el desarrollo de una descomunal estrategia de imagen,

representada en largos cócteles de caviar, whisky y *Barrio Ballet*. Cabe cuestionarse sobre la viabilidad de continuar presentando una imagen sólida y solidaria.

Para el año 1997, el crecimiento económico de Colombia alcanzó el 3.2%, la industria nacional continuó siendo afectada y en el segundo semestre de 1997 se experimentó un quiebre de la tendencia que traía el sector productivo, ante lo cual el Gobierno bajó las tasas de interés, permitiendo con ello una recuperación que alivió los efectos de la crisis. La inflación llegó al 17.68% y la tasa de desempleo aumentó al 12.2%. Los resultados para el sistema financiero en materia de márgenes de intermediación, fueron para los bancos del 18.53%, para las CAV del 12.76%, las Compañías de Financiamiento Comercial registraron el 10.48% la Leasing el 11.7%, mientras que las Corporaciones Financieras mostraron una intermediación negativa del 2.71%. Este último grupo fue afectado tanto por las disposiciones de la autoridad monetaria, como por la competencia, especialmente de los bancos, los cuales tuvieron acceso a más recursos económicos para su gestión de créditos.

A pesar del panorama de transición que vivió el sistema financiero, la SEF logró cerrar el año con resultados positivos, los cuales le permitieron destacarse como la mayor compañía de Financiamiento Comercial de Colombia y mantener su presencia en el desarrollo del país. La inversión social de la SEF para este año fue de \$8.006 millones, consolidándose la banca de consumo masivo, siendo la CFC líder en banca vehículo, en servicio, oportunidad y tasa.

Año difícil para el sistema financiero fue 1998. El crecimiento de las tasas de interés, las provisiones y los bienes de dación de pago afectaron los resultados de muchas entidades financieras, entre ellas la SEF, la cual registró pérdidas por valor de \$4.459 millones. Sin embargo, a pesar de haber sufrido pérdidas financieras, la SEF continuó mostrando su posicionamiento en el país, logrando incrementar sus activos a \$458 mil millones y cerrando el año con un patrimonio de \$52.324 millones. De igual manera sostuvo su inversión social y aportó \$9.802 millones. Para este año mostró ser la Compañía de Financiamiento Comercial mayor en el país por nivel de activos. La SEF contaba en este período con más de 20.000 inversionistas, administrando recursos del público por un total de \$315 mil millones, representados en CDT y bonos. En cuanto a colocaciones, el cierre fue de \$323 mil millones, obteniendo resultados positivos en el campo de la financiación de vehículos, en el segmento de créditos educativos y en la facturación de tarjetas de crédito. Sin embargo, había algo que comenzaba a consumir los cimientos de la empresa desde el punto de vista financiero, esto era la fórmula financiera de los Fondos con contrapartida, se asumían los aportes como patrimonio y por cada \$100 “donados” se aportaban otros \$50 (del patrimonio) y la entidad beneficiaria obtenía mensualmente un “interés” del DTF+1. ¿Pero qué pasaría cuando disminuyeran los ingresos por cartera, cuál sería el efecto de estos costos?

Para 1998, la SEF, al igual que la mayoría de entidades financieras del país, fue afectada por el incremento de la cartera vencida y los activos

improductivos, lo cual golpeó seriamente su balance. Los efectos de la crisis empezaron a sentirse: deudores que no pagan, o pagan con bienes invendibles, retiro de ahorradores, disminución en nuevas aperturas de CDT, menores ingresos por cartera versus iguales gastos, provisiones de cartera progresivas.

El paso a seguir es capitalizarse con \$41 mil millones, buscando dar un nuevo aire a la actividad financiera y afianzar su crecimiento y presencia dentro del sistema, garantizando así el liderazgo en el segmento de las Compañías de Financiamiento Comercial. Con esta capitalización, la SEF se enfrenta a un importante reto, a través de un ambicioso programa de fortalecimiento patrimonial por \$18 mil millones. Uno de los pasos a seguir fue absorber o *fusionarse* con entidades que tenían estrategia de banca de consumo tales como Tensocial, Tencorona, Tenancorp, con lo cual incrementó su patrimonio completando \$13.000 millones al cierre de febrero. Los recursos restantes serían obtenidos en el transcurso del año, con el apoyo de importantes organismos internacionales.

Durante el primer semestre de 1999, fueron múltiples las posibilidades que se analizaron para lograrlo, pero debido a la regulación que el Gobierno tenía en ese momento no fue posible acceder a un crédito que el Estado ofrecía, por su carácter de entidad sin ánimo de lucro, sin accionistas. Se presenta en los directivos de la SEF un estancamiento de la creatividad, las nuevas ideas no fluyeron a tiempo o sencillamente no fluyeron.

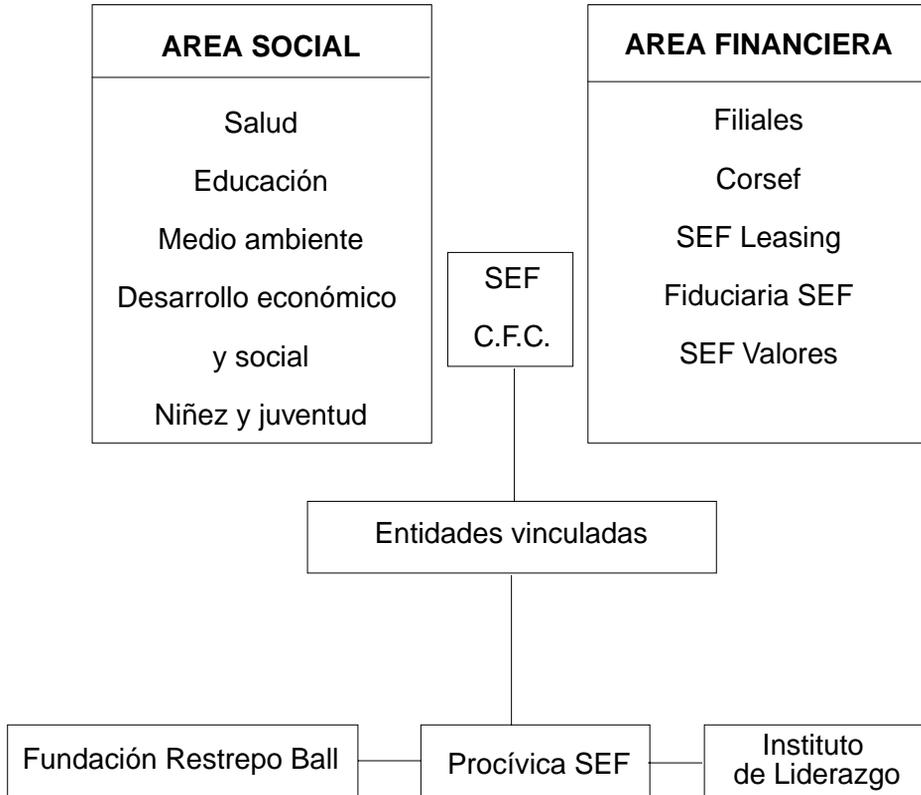
Ante la situación económica de la SEF en ese período, el 10 de junio el

Gobierno decide proteger a los depositantes y apoyar la actividad financiera de la SEF por considerarla un negocio viable y decide la intervención de la entidad separando las dos actividades, social y económica, dejando desprotegida el área de labor social, lo cual ocasiona pérdida de la imagen consolidada de la Fundación y por tanto de la credibilidad del público en general, produciendo la alta deserción de los clientes. Es así como se decide hacer una inyección de capital de \$44 mil millones, lo cual implica crear una nueva entidad con carácter de sociedad anónima. Nace así el 10. de julio de 1999 la nueva Financiera SEF, en la cual el Estado, a través de Fogafin, cuenta con una participación accionaria del 93%, la Fundación SEF con un 6.5% y la Fundación Restrepo Ball con un 0.5%. Esta composición accionaria significó una migración a un nuevo modelo jurídico y una nueva misión. Con esto, la Financiera SEF busca mostrar a sus inversionistas que es una de las entidades más seguras en el país. Debido a este nuevo modelo, la actividad social atravesó un momento coyuntural pues la transformación en sociedad anónima impide mantener el modelo de empresa privada social, siendo el elemento diferenciador para el futuro el servicio y la eficiencia, por lo cual los esfuerzos

se encaminan a lograr calidad en la asesoría al cliente, disminuir el tiempo de respuesta y brindar una atención cálida y eficiente. La gestión comercial, se convierte entonces en un importante reto para la Financiera. Cambian la visión y la misión. Su nueva visión es ser la entidad financiera líder en el servicio al cliente por su calidad y eficiencia, en la participación de los mercados seleccionados y en rentabilidad, entre las compañías de financiamiento comercial. Su misión, ser una entidad enfocada al cliente, alcanzando la mayor excelencia en la prestación de servicios financieros de óptima calidad, satisfaciendo las necesidades de inversión y financiamiento de las personas naturales y jurídicas, especialmente en los mercados seleccionados. Sin embargo, no pasó mucho tiempo para que los resultados empezaran a mostrar la falencia de las estrategias.

Sin lugar a dudas, esta empresa es un modelo solidario a seguir, siempre y cuando se logre encontrar la respuesta al por qué se dio el derrumbe del modelo insignia del Valle del Cauca como ONG, de estructura sui géneris, apalancada en un holding financiero que la llevó a la cima, pero también a su fin. ¿Cuáles fueron los problemas internos que llevaron a lo que nadie imaginaba: su desaparición?

ANEXO 1
Modelo de la entidad en 1994



COMENTARIOS AL CASO

Las autoras presentan de manera clara y sencilla cómo la incertidumbre de los tiempos actuales es el resultado de una interacción compleja de fuerzas de muchas clases: tecnológicas, sociales, políticas, económicas y ambientales, y cómo esta complejidad es la que puede llevar a una organización a perder su horizonte o a que todos los esfuerzos que la llevaron a ser exitosa deban ser revisados o replanteados.

Una organización, fruto de una estrategia solidaria, con una clara y bien definida misión social, pierde su esencia con el paso de los años. El crecimiento de la entidad es impactante, logrando convertirse en pocos años en un modelo solidario internacional, esto al parecer nubló la visión de sus directivos y les ofreció una seguridad que les impidió reaccionar oportuna y asertivamente en el momento en que el país comenzó a experimentar la más alta crisis económica de las últimas décadas.

Analizado el caso a la luz de un desarrollo estratégico, encontramos grandes falencias para afrontar la crisis del entorno y la alta competencia del sector financiero. La planeación estratégica corporativa perdió su eje de acción, los valores, principios, misión, visión aparecen distorsionados, los directivos, en su afán de tomar las riendas nuevamente, cambian la misión y la visión que le dieron posicionamiento a dicha organización, pero pierden de vista el horizonte financiero que desde el año 1994 les venía mostrando grandes debilidades. A pesar de la disminución en las utilidades, la entidad continuó haciendo uso de grandes sumas de dinero des-

tinadas a la labor social. De igual manera, los gastos administrativos fueron altos tratando de conservar la imagen de una entidad sólida, que ocultaba en sus cimientos los problemas financieros, administrativos y comerciales que la llevarían al fin.

El entorno económico, la competencia, el mercado fueron menospreciados y la organización se olvidó de quiénes eran y del poder de los competidores, del poder del cliente para decidir adónde llevar su dinero, y más aún, para decidir si pagaba o no los préstamos adquiridos. Preguntas como: ¿quiénes son mis clientes? no fueron respondidas oportunamente, es así como el nicho de mercado que marcaba el éxito de la SEF, como lo era la banca masiva, entró prácticamente a competir con otro nicho para el cual no tenía ni la estrategia, ni la estructura, ni la cultura requeridas, y el dinero empezó a ser colocado en las entidades territoriales pertenecientes al Estado, bajo el supuesto de que el Estado “no se quiebra”. Pero olvidándose de que la organización sí se podía quebrar si el riesgo del crédito no se atomizaba. En conclusión, la entidad se equivocó de clientes. Tampoco encontró la estrategia para responder al cómo satisfago a mis clientes y qué es lo que realmente necesitan. Es cierto que el cliente de una entidad financiera busca rentabilidad, pero también busca seguridad. Al no definir el nicho de mercado, la empresa crea desconfianza en el mercado de banca masiva y entra en juego el poder de los clientes para llevarse su dinero a otro lado, generando estados de iliquidez que obligan a la empresa a buscar recursos. Es así como en 1999 el Gobierno tiene cabida en la entidad a través de

Fogafin. La misión y la visión de la organización cambian para convertirse en una entidad financiera líder en el país, y sus esfuerzos se enfocan a mejorar sus habilidades comerciales para competir con los bancos y demás entidades financieras. El servicio al cliente, la calidad y oportunidad para satisfacer sus necesidades financieras marcan la pauta de la nueva estrategia corporativa, pero las preguntas de quién es el cliente, cómo satisfacerlo y con qué, aún continuaban sin ser respondidas y la organización no se daba cuenta de ello.

Este caso puede ser utilizado por los lectores en temas diversos tales como planeación estratégica, planeación por escenarios, liderazgo, cultura organizacional, estructura organizacional, finanzas, etc., en los cuales podrán encontrar diferentes cursos de acción sobre el futuro de sus propias organizaciones.

Henry Molina M.
Jefe del Departamento
de Administración 