

**ANALISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
DEL SECTOR COOPERATIVO, EN LA CIUDAD DE MANIZALES**

JUAN PABLO MONTES GARCIA

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MANIZALES
2014**

**ANALISIS DE LA GESTIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
DEL SECTOR COOPERATIVO, EN LA CIUDAD DE MANIZALES**

JUAN PABLO MONTES GARCIA

Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MANIZALES
2014**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Manizales, febrero de 2014.

DEDICATORIA

A mis padres José A. Montes y Myriam García y mi hermana Juliana M. Montes que con su apoyo, paciencia y motivación en el día a día han hecho de mi meta una realidad.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a la Universidad de Manizales por su constante lucha por alcanzar la excelencia y a mi asesor de investigación el profesor José Luis Castaño por la paciencia y entrega a su vocación.

“Ninguna sociedad puede prosperar y ser feliz si la mayoría de sus miembros son pobres y desdichados” ADAM SMITH.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 Planteamiento del Problema	12
1.2 Formulación del problema.....	13
2. OBJETIVOS	14
2.1 Objetivo General.....	14
2.2 Objetivos Específicos	14
3. JUSTIFICACIÓN	15
3.1 Justificación Teórica.....	15
3.2 Justificación Metodológica	15
3.3 Justificación Práctica.....	15
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1 Antecedentes.....	16
4.2 MARCO TEÓRICO	20
4.2.1 Organizaciones Solidarias	20
4.2.2 Organizaciones de Economía solidaria.....	21
4.2.3 Administración financiera.....	27
4.2.4 Gestión financiera en las organizaciones solidarias	30
4.2.5 Situación actual de la economía solidaria.....	34
3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	47
3.1 Diseño de la investigación	47
3.2 Población y muestra	47
3.3 Selección y elaboración de instrumentos.....	47
3.3.1 Instrumento.....	49
3.3.2 Entrevista especialista en el tema	49
3.4 Recolección de datos.....	50

4. RESULTADOS OBTENIDOS	51
4.1 Presentación de resultados.....	51
4.1.4 Entrevista experto en el tema	53
4.1.5 Presentación de Resultados	55
5. CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS.....	61

GLOSARIO

- **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA:** es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa, se centra en aspectos como la rentabilidad y la liquidez.
- **CAPITAL:** total de recursos físicos y financieros que posee un ente económico, obtenidos mediante aportaciones de los socios o accionistas destinados a producir beneficios, utilidades o ganancias. Riqueza que se destina a la producción.
- **COOPERATIVA:** empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
- **ECONOMÍA SOLIDARIA:** sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.
- **GESTIÓN:** es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar. La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones). La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene. También se entiende por gestión al conjunto de trámites a realizar para resolver un asunto.
- **LIQUIDEZ:** en economía, la liquidez representa la cualidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata sin pérdida significativa de su valor.
- **RENTABILIDAD:** es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.
- **SOLIDARIDAD:** el sentimiento de unidad basado en metas o intereses comunes, sentimiento por el cual me es imposible ser feliz si otros no lo son.

RESUMEN

Con la presente investigación que va dirigida directamente al sector cooperativo de la ciudad de Manizales, en el que se desea medir la gestión que realiza el administrador, las herramientas financieras tradicionales, a pesar de ser usadas en empresas tradicionales de capital, son un insumo clave en las empresas de economía solidaria, pues estas también requieren de rentabilidad, crecimiento y sostenimiento para cumplir con sus fines sociales.

A través del análisis de las cooperativas de Ahorro y Crédito y de la normativa que rige este tipo de organizaciones, se ha podido determinar la importancia y pertinencia de utilizar herramientas administrativas que conlleven a obtener recursos que son claves para lograr una adecuada prestación de los servicios sociales para el beneficio de los asociados, sus familias y la comunidad de entorno.

ABSTRACT

With the present research is aimed directly to the cooperative sector of the city of Manizales, in which you wish to measure management takes the administrator, traditional financial tools, despite being used in traditional venture capital, is a key input in solidarity economy enterprises, as these also require profitability, growth and support to fulfill their social purposes.

Through the analysis of cooperative savings and credit and the rules governing this type of organization, it has been possible to determine the importance and relevance of using administrative tools that require you to obtain resources that are critical for proper service delivery social for the benefit of members, their families and the surrounding community.

INTRODUCCIÓN

Actualmente en Colombia el sector solidario hace presencia generando impactos sociales y económicos, las empresas de economía solidaria representan un sector que a través de la solidaridad, cooperación y ayuda mutua demuestra que la unión hace la fuerza. El carácter de empresas de las Cooperativas, Fondos de empleados y otras formas asociativas exige que los administradores que están al frente de estas organizaciones desarrollen las habilidades gerenciales para la toma de decisiones donde el centro es el ser humano y los recursos son medios para alcanzar la felicidad de las personas.

Mediante esta investigación se busca hacer un análisis de cómo los administradores de las organizaciones de la economía solidaria, especialmente las cooperativas de ahorro y crédito hacen uso de herramientas administrativas para la toma de decisiones, aspectos como la normatividad, la constitución, sus características, las condiciones de vínculo y el acuerdo cooperativo sin ánimo de lucro son elementos claves en la administración de estas organizaciones que tienen el carácter de empresas.

Mediante entrevistas realizadas a gerentes de cooperativas de la ciudad de Manizales se realizó una encuesta con variables esenciales en el manejo administrativo de la organización, además se buscó conocer la capacidad de los administradores de tomar decisiones coherentes con el modelo de la economía solidaria, sus fines y características.

También se ha ubicado a un especialista sobre el tema, que ha brindado una dirección de cómo el entorno se mueve desde un punto de vista más holístico, que lleva a concluir la necesidad de mejorar ciertos aspectos tales como: proyecciones del sector, necesidades, manejo administrativo y normatividad actual.

Al final se proponen elementos sustanciales para la administración, la gerencia y la toma de decisiones en estas organizaciones, especialmente las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

Actualmente se puede encontrar que las organizaciones han basado sus esfuerzos en la acumulación de capitales como estrategia para acumular riqueza económica y perdurar a través del tiempo, situación que permite pensar en que en el mercado sólo sobreviven quienes generen utilidades económicas, es por esto que una organización solidaria, siendo sin ánimo de lucro, no tendría oportunidad alguna, puesto que el otro eje distinto al económico es el social donde prima la cooperación, ayuda mutua, solidaria, y auto gestión de sus asociados, desarrollando actividades democráticas de beneficio particular y general de quienes son simultáneamente aportantes, gestores y coadministradores de su propia empresa.

Dado que para toda organización es de suma importancia el tener unas políticas claras de cómo administrar los recursos financieros, y que se encargue de ciertos aspectos específicos que claramente varían de acuerdo con la naturaleza y las funciones básicas a desarrollar: innovación, procesos, finanzas, manejo de clientes o asociados para el caso de las Cooperativas, que cuidan de los recursos financieros para lograr prosperidad; estas son organizaciones sin ánimo de lucro, pero se busca que los recursos financieros se reinviertan para beneficio de los asociados.

En qué medida los supuestos organizacionales de estas estructuras solidarias realmente se cumplen puesto que en la actualidad personas y entidades buscan hacer parte de organizaciones que puedan asegurar prácticas éticas que generen confianza, situación que es sumamente importante a la hora de crear lazos tanto comerciales como personales, en general lo que se busca es que las prácticas organizacionales estén en concordancia con las buenas prácticas sociales y que estas afecten de manera positiva el entorno y específicamente a la región a la que pertenezcan.

Las empresas de capital deben garantizar crecimiento, supervivencia y rentabilidad, las organizaciones del sector solidario no son ajenas a esta condición, puesto que las actividades y servicios sociales deben estar soportados en un balance financiero positivo.

Es necesario que las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales sean rentables, generen crecimiento, rentabilidad y sean sostenibles desde el punto de vista financiero para cumplir sus fines sociales y la condición de sin ánimo de lucro donde prima el ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

1.2 Formulación del problema

¿Qué herramientas tradicionales de la Administración financiera pueden aplicarse en empresas sin ánimo de lucro y que pueden tener utilidad en las empresas cooperativas de Ahorro y Crédito, de la ciudad de Manizales?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar algunas herramientas de la administración financiera las cuales pueden ser aplicadas en las organizaciones cooperativas de la ciudad de Manizales.

2.2 Objetivos Específicos

- Conocer las prácticas administrativas actuales de las cooperativas de la ciudad de Manizales, teniendo en cuenta la función financiera.
- Indagar a cerca de las prácticas administrativas de las cooperativas de la ciudad de Manizales.
- Conocer el momento actual del período comprendido entre los años 2011-2012 de las cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales.
- Presentar modelos financieros que pueden ser aplicadas para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales.

3. JUSTIFICACIÓN

3.1 Justificación Teórica

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la economía solidaria, las empresas cooperativas y la administración financiera, encontrar explicaciones a situaciones internas (desmotivación de los asociados de las cooperativas, ausencia de programas sociales, disminución de la base social de estas organizaciones y deficiencias en general en la gestión de dichas organizaciones). Lo anterior permitirá al investigador contrastar diferentes conceptos de la administración en una realidad como son las empresas cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales.

3.2 Justificación Metodológica

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación como la encuesta con expertos y la encuesta, lo cual determina tendencias generales a partir de experiencias particulares. Así, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio, como la encuesta y el software Microsoft Excel.

3.3 Justificación Práctica

El administrador de empresas de la Universidad de Manizales tendrá el reto de liderar procesos en el sector público, privado y en el solidario no será ajeno la labor del administrador al interior de las organizaciones solidarias, **es por esto que este trabajo permitirá conocer la gestión actual de la administración de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales y propondrá desde la teoría y las herramientas administrativas disponibles una propuesta de gestión para los administradores de estas entidades que buscan el desarrollo integral del ser humano, con rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento alineado a los servicios sociales a sus asociados.**

De acuerdo con los objetivos propuestos, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de la gestión de las cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Manizales, el resultado también permite optar al título de Administrador de Empresas de la Universidad de Manizales.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Antecedentes

Indagando en estudios ya realizados dentro y fuera de Caldas, acerca de los diferentes programas investigativos y de impulso que se ha dado en el sector de la Economía Solidaria, especialmente las cooperativas se puede evidenciar puntos de vista así:

- Según estudio realizado en el departamento de Nariño **“PROMOCIÓN, DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL SECTOR DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO”**. Realizado por los investigadores Luis Carlos Ayala Bastidas, Carlos Andrés, Enciso Jurado. En donde sus necesidades principales fueron el de “conformar tres instancias, Identificando tres componentes así: Componente Gremial (organizaciones), Consejo Pedagógico (Educación, Entidades acreditadas por Dansocial) y Red de Apoyo al Sector (conformada por entidades públicas o privadas que tengan programas para el sector solidario)”. Y en el que su resultado fue “La construcción de la Red permite que un tejido invisible potencialice los programas que organismos del Estado, Departamentales o Municipales públicos o privados tienen para el sector solidario; así mismo, facilita la creación de un mecanismo de información para que las necesidades del sector sean escuchadas por aquellos actores que influyen en la atención de éstas, encontrando así que no sólo se benefician las organizaciones, sino además, los asociados y todas aquellas personas que directa o indirectamente participan en las actividades que realizan las entidades (Ayala, PROMOCIÓN, DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL SECTOR DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO, 2005) .

Conclusiones de esta investigación:

- En primera instancia “Existen en el Departamento de Nariño organizaciones solidarias con gran desarrollo social y económico, así como las hay en proceso de formación, hay recursos pero han sido mal utilizados y distribuidos entre unos pocos, hay entidades públicas y privadas con programas dirigidos a diferentes integrantes del sector solidario pero venían trabajando desarticuladamente, se encuentran verdaderos líderes pero ejercen su rol al interior de las organizaciones, hay propuestas y trabajos académicos importantes pero se han quedado en teoría. Lo anterior ha sido

clave para identificar y promocionar la creación de instancias que hoy empiezan a conformar el Sistema Territorial de Apoyo al Sector Solidario, integrado por el: Consejo Pedagógico Solidario, el Comité Intergremial Solidario de Nariño, la Red de Apoyo y los pares territoriales e interlocutores válidos ante el gobierno como DANSOCIAL (Gobierno Nacional), Secretaria de Desarrollo Comunitario (Gobernación de Nariño), Secretaria de Desarrollo Social (Alcaldía de Pasto), ahora queda fortalecerlas y continuar con los procesos participativos que han permitido ir visionando un Sector Solidario nariñense convertido en mayor fuerza económica, social y política de la región además de ser una alternativa viable a la pobreza y demás flagelos de nuestro país ("Tomado del texto **PROMOCIÓN, DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL SECTOR DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**).

- En segunda instancia "Muchos procesos han fracasado porque los líderes y gobernantes de turno realizan los programas y proyectos de arriba hacia abajo, es por eso que se espera que el trabajo realizado en la parte de promoción y fortalecimiento del sistema de la Economía Solidaria empiece a mostrar sus frutos ya que el programa Suma Solidaria como proyecto de investigación interinstitucional ha privilegiado como principal estrategia trabajar con las bases, por tanto los resultados obtenidos en los talleres ZOPP, las encuestas y los diferentes eventos realizados, pueden ser utilizados como insumos para la construcción de políticas públicas así como para la elaboración de un Plan Decenal para el sector". (Tomado del texto **PROMOCIÓN, DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL SECTOR DE ECONOMÍA SOLIDARIA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO**).

Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que gracias a estas iniciativas de mejoramiento en políticas de recuperación de interés, de liderazgo, de administración adecuada, de sentido de pertenencia en el sistema cooperativo, se pueden ver los frutos positivos que estos eventos generan, lastimosamente en Colombia sentimos una necesidad inmediata de ver resultados a corto plazo, situación que en este tipo de programas toman medianos y largos plazos por la cantidad de condiciones, participantes y otros que interactúan.

Sin embargo el desarrollo de eventos que impulsan programas de capacitación en cooperativismo, genera compromiso por parte de los asociados, para conocer más acerca de los fondos a los que pertenecen o desean pertenecer, y lo más importante el aprender a tomar las decisiones correctas que afecten al fondo de

manera positiva y esto como resultado ayude a mejorar el crecimiento del capital social.

- En el siguiente estudio realizado en departamento de Caldas sobre la **“GESTION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR SOLIDARIO DE CALDAS SOPORTADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL”** realizado por pablo Felipe álzate Cardona, investigación que realizo para optar a título de magister en administración en la UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA sede Manizales.

En la investigación se realiza inicialmente un diagnóstico del sector solidario del Departamento de Caldas en el año 2007, utilizando para esto la metodología del Perfil de Capacidad Institucional también conocido como PCI, con él se determinan las fortalezas y debilidades de las entidades, en esta instancia se analizan las diez instituciones en cada una de las cinco capacidades del PCI; (directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano). Se complementa esta labor con entrevistas a profundidad realizadas a los directivos de las empresas con las cuales se obtiene un conocimiento amplio de las oportunidades y amenazas del sector. Posteriormente se homologan las capacidades del PCI con las perspectivas del Balanced ScoreCard, antes de concretar los objetivos del sector en un mapa estratégico; sirviendo el mapa estratégico de insumo se plantea una forma de administrar los objetivos estratégicos del sector, teniendo presente el componente de control y seguimiento de los mismos de forma permanente (Alzate Cardona, 2007).

Algunas conclusiones generales de esta investigación:

- Del análisis de las entrevistas se concluye que los directivos del sector en general, ven la empresa desde una perspectiva operativa, en la que las decisiones que se toman van enfocadas a apagar incendios permanentemente, es decir, las decisiones directivas están encaminadas a una cotidianidad. Sin embargo otros directivos observan la empresa desde una “perspectiva ejecutiva” pero con la limitante de ser cortoplacista.
- En consecuencia los directivos requieren una actualización en técnicas de administración, que los motive a cambiar un estilo basado en la experiencia y la repetición por uno más acorde al entorno competitivo actual; en últimas, madurar hacia una perspectiva estratégica de la empresa, buscando influir

sobre la mayor cantidad posible de públicos en el largo plazo, lo que contribuye al cumplimiento de su razón de ser”.

- La cultura organizacional del sector motiva de una u otra forma la informalidad administrativa, reflejada en la falta de procesos debidamente documentados; esto ocasiona contratiempos al momento de evaluar los resultados de la organización, toda vez que se depende de la memoria de los funcionarios y directivos, que contadas excepciones no comparten los objetivos organizacionales y la forma de alcanzarlos
- “El sector en general no se ha preocupado en difundir sus acciones sociales, tal es el caso del aporte del 20% de los excedentes para educación formal que deben hacerse de forma obligatoria. Este hecho entre otros muchos podría aprovecharse para afianzar el sector dentro del público en general”.

Dando a conocer estas conclusiones el informe lleva a preguntar si realmente el cooperativismo se encuentra encaminado por el sendero correcto, dialogando con personajes que se encuentran inmersos en el tema, y además de esto que son participes directos de asociaciones cooperativas y solidarias, indican que el camino por recorrer es bastante largo, viendo una luz al final del camino sin perder la esperanza, comentan las dificultades que las mismas políticas que antes generaban la participación y la creación de nuevas entidades, ahora son cambiantes no son estables no generan confianza a la hora de generar y participar en el sector, un sector que se encuentra golpeado y mesurado por su competencias como el sector privado (la banca) y los tratados de libre comercio con los demás países, que según los entrevistados llegan a la misma conclusión de desventaja.

Por otra parte y siendo igual o más importante esta la falta de cultura, de información, de participación del asociado para con la cooperativa, no tiene en cuenta los beneficios reales que esta brinda o debería brindar, y por esta razón no los exigen buscando finalmente suplir una necesidad de crédito.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Organizaciones Solidarias

Las Organizaciones Solidarias parten de una iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico. Dichas organizaciones tienen como principios comunes la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado.

En Colombia puede hablarse de dos grandes sistemas que funcionan dentro del sector conformado por las organizaciones solidarias; primero, el de economía solidaria, en el cual se relacionan las organizaciones definidas por la Ley 454; segundo, un sistema conformado por las Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones, las Juntas de Acción Comunal y los grupos de voluntariado, en el que el marco legal está disperso.

Las Organizaciones Solidarias de Desarrollo OSD son aquellas que sin ánimo de lucro y empleando bienes y servicios privados construyen bienes y servicios públicos, es decir, de uso social. Su característica común es que ejercen la solidaridad de adentro hacia afuera.

ASOCIACIONES. Son organizaciones sin ánimo de lucro conformadas por personas con intereses comunes. No tienen un número mínimo o máximo de afiliados, son de libre adhesión y se regulan plenamente por sus Estatutos.

FUNDACIONES. Son patrimonios autónomos que se destinan única y exclusivamente al objeto establecido por sus fundadores. No tienen ánimo de lucro, no tienen un monto mínimo en su patrimonio y se regulan totalmente por sus estatutos.

CORPORACIONES. Son organizaciones sin ánimo de lucro que buscan alcanzar un objeto social. Sus miembros no requieren vínculo común, no existe valor mínimo en su patrimonio y se regulan totalmente por sus propios estatutos.

Las corporaciones y fundaciones se encuentran enmarcadas dentro del código civil artículo 633, además de reseñas constitucionales como el artículo 38, 103 y

355, y para actividades específicas existen desarrollos legales particulares (ej. Actividades en comunidades indígenas, actividades científicas culturales).

La vigilancia y el control es ejercida por las Gobernaciones y por las Alcaldías sólo para el caso de Bogotá D.C.

ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO (ODV). Son personas jurídicas y sin ánimo de lucro que tienen por finalidad desarrollar planes, programas, proyectos y actividades de interés general implementadas por personas naturales o jurídicas, que ejercen su acción de servicio a la comunidad en virtud de una relación de carácter civil y voluntario. Están reguladas por la Ley 720 de 2002.

ACCIÓN COMUNAL. La acción comunal regida por la Ley 743 de 2002, es una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, tiene como propósito promover el desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad.

Son organismos de acción comunal de primer grado las juntas de acción comunal y las juntas de vivienda comunitaria, dentro de su estructura cuentan con las comisiones empresariales; las cuales tienen como responsabilidad promover organizaciones de Economía Solidaria y gestionar proyectos comunales rentables (DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA, 2004).

4.2.2 Organizaciones de Economía solidaria

Son organizaciones caracterizadas por estar sustentadas y desarrollar simultáneamente tres ejes: el económico, mediante actividades de producción de bienes y/o servicios, el social atendiendo las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad de entorno y el eje cultural solidario como dinamizador de los anteriores haciendo que los(as) asociados(as) cumplan sus responsabilidades como trabajadores o usuarios y simultáneamente sean sus aportantes y gestores a partir de la autogestión democrática la cual les permite generar los recursos necesarios para soportar sus acciones en pro de desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

4.2.2.3 Tipos de Organizaciones de Economía Solidaria

- Mutuales

- Fondos de Empleados
- Cooperativas
- Precooperativas
- Instituciones auxiliares de la Economía Solidaria
- Empresas Comunitarias
- Empresas de Servicios en las formas de administraciones Públicas Cooperativas
- Empresas solidarias de Salud

Organismos de segundo y tercer grado, y todas aquellas que cumplan con lo establecido en el capítulo I de la Ley 454 de 1998: principios, fines, características y demás lineamientos en el marco del sistema de la economía solidaria.

Dentro de las características de las organizaciones de economía solidaria están:

1. Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer las necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
2. Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la Ley 454 de 1998.
3. Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
4. Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
5. Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.
6. Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.
7. Como principios económicos las organizaciones de Economía Solidaria deberán:
 - a. Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

- b. Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservados en su valor real. Ley 454 de 1998 art 6.

4.2.2.4 Fines Solidarios.

1. Promover el desarrollo integral del ser humano.
2. Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
3. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
4. Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
5. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna. Ley 454 de 1998 art 5. (CONGRESO NACIONAL, 1998)



4.2.2.5 Principios Solidarios.

1. El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
5. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
9. Servicio a la comunidad.
10. Integrarse con otras organizaciones del mismo sector.
11. Promoción de la cultura ecológica.

- Cooperativas

Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Primer principio: adhesión abierta y voluntaria. “Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación social, racial, política, religiosa o de género”.

Segundo principio: control democrático de los asociados. “Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar su Cooperativa responden ante los demás miembros. En la Cooperativa de base, los asociados tienen igual derecho de voto, (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles se organizan procedimientos igualmente democráticos.

Tercer principio: Participación económica de los asociados. “Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad de la Cooperativa.

Cuarto principio: autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluso gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, los realizan de manera que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantenga la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio: educación, Entrenamiento e Información. “Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus asociados, a sus dirigentes electos, a sus gerentes y empleados, a fin de que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas”. (Cerde, 2002)

Sexto principio: cooperación entre cooperativas. “Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, si trabajan de

manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio: compromiso con la comunidad. “La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.” (Cerde, 2002).

- **Tipos de cooperativas**

Las cooperativas pueden ser clasificadas de diversas maneras especializadas, integrales financieras, ahorro y crédito, de trabajo, etc. Pero nos centraremos básicamente en dos básicas pero más importantes.

- **De trabajo asociado:**

Son aquellas en las que los trabajadores o patronos son los propios asociados, los cuales hacen las veces de trabajadores de la empresa por esta razón no se puede hablar de contrato de trabajo, ni de salarios sino de trabajo asociado y de compensaciones.

- **De servicio a los asociados:**

En esta segunda división podemos encontrar que los asociados son los mismos propietarios (aportantes) y creadores de la empresa de la ellos son también consumidores o usuarios.

Características de las cooperativas

- * Son de doble naturaleza:

Son asociaciones de personas y empresas económicas en el artículo 3, inciso 2 de la ley 79 de 1988, se señala que una empresa no tiene que tener como finalidad única la necesidad de satisfacer la economía de sus asociados si no que los bienes y servicios producidos de dicho ejercicio bien podrían estar destinados a la satisfacción de necesidades culturales o sociales.

* Principio de identidad:

Se pone en tela de juicio el tema relativo a las operaciones con terceros. En la doctrina moderna se considera que si es indispensable realizar operaciones con terceros, las cooperativas deben procurar hacerlos asociados y, de todas las formas, prestarles servicios en la forma más desigual posible respecto de los asociados.

* Ser sin ánimo de lucro:

Se presume de una empresa sin ánimo de lucro cuando tiene ciertas características: establece irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial; también destina excedentes a la prestación de servicios de carácter social, a fondos a reintegrar a sus asociados y al crecimiento de sus reservas sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.

* Finalidad de promoción:

Comunidad en general: en las operaciones con terceros se supone las cooperativas tienen como finalidad generar bienestar y contribución que repercute positivamente la sociedad en general. por ende que se tenga una protección especial y se fomente por parte del estado. Esto se hace ya visible en el momento en que estas realizan operaciones con terceros que a diferencia a otras legislaciones no es con miras a favorecer a los asociados si no a la comunidad en general.

4.2.3 Administración financiera

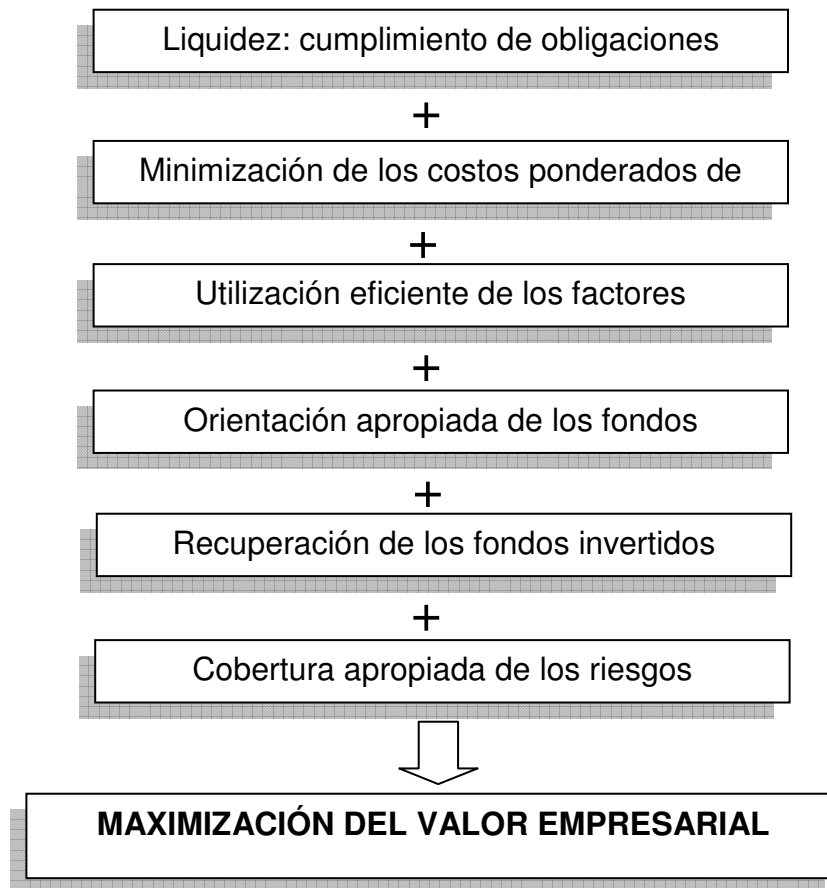
La gestión financiera debe cimentarse en condiciones que contribuyan a la sincronización perfecta de los flujos monetarios, en forma tal que la integración de los recaudos y las disponibilidades iniciales de efectivo permita el cumplimiento oportuno de los compromisos de deuda, como requisito que favorece el mantenimiento de buenas relaciones laborales, comerciales y financieras. Además, la gestión debe propender por el uso eficiente de recursos, para evitar las situaciones de la saturación o la ausencia de los mismos, toda vez que por ambos caminos se coartan las metas de rentabilidad.

La gestión financiera, gracias a sus aportes a la minimización de costos, al empleo efectivo de los recursos colocados a disposición de la gerencia y la generación de fondos vitales para el desempeño empresarial, auspicia la recuperación de la inversión, por cuanto contribuye al alcance de resultados positivos en sus dos componentes, a saber: margen de utilidad y movilización o rotación de fondos. Mientras el margen establece cuánto se gana por cada peso vendido y permite evaluar la eficiencia en la cobertura de los costos.

Como consecuencia del análisis riguroso de los aspectos controlables y no controlables por la dirección, la gestión financiera aborda, desde los puntos de vista matemático y conceptual, la adopción de instrumentos de cobertura para enfrentar los riesgos sistémicos no controlados por la gerencia y diferenciados o factibles de controlar mediante la adopción de estrategias financieras. La sumatoria de los objetivos enunciados converge a maximizar el valor empresarial, como meta que supera con creces las fronteras de la rentabilidad, al señalarse que este índice es un componente del valor y constituyó hasta hace poco el indicador más importante para analizar globalmente la gestión empresarial.

Al practicar el análisis financiero en cualquier tipo de empresa, es crucial reconocer que todos los resultados consignados en los estados financieros (balance general, estado de resultados, cambios en la posición financiera y flujos de caja) representan la expresión monetaria de las decisiones gerenciales, como aspecto que indica que las finanzas constituyen el corazón de la vida empresarial. (Ortiz Gómez, 2005)

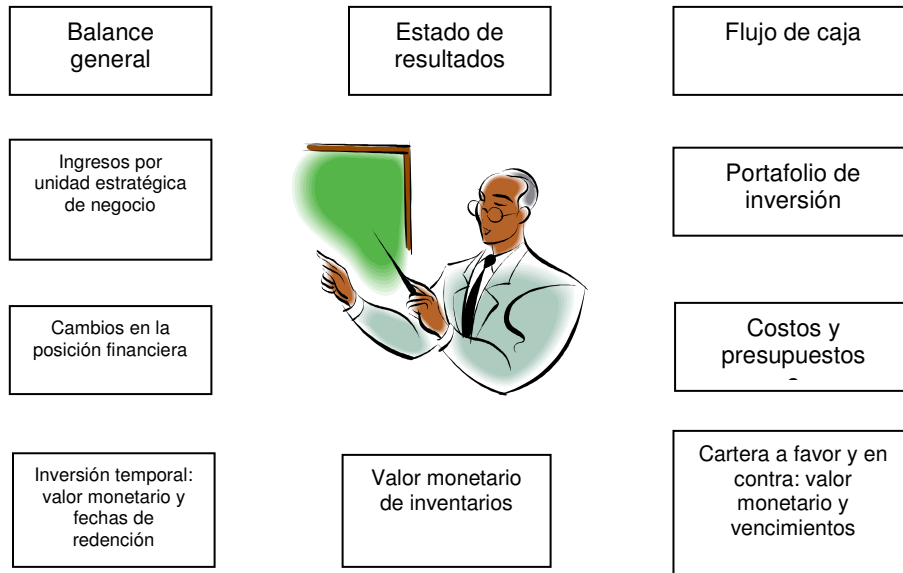
Figura 1. Objetivos de la gestión financiera



Fuente: (Ortiz Gómez, 2005)

Los diversos estados del sistema de información financiera proporcionan elementos de juicio a la dirección y a los sectores vinculados al desempeño de cada empresa desde la frontera del suministro de bienes o servicios, desde el frente de la adquisición o desde el campo de la retribución de los capitales aportados, que es la situación de los inversionistas. Todos aspiran a tener una visión financiera de la organización y de su trayectoria. En consecuencia, los motiva apreciar la situación de liquidez, mediante la cual se busca determinar la capacidad de pago de los compromisos establecidos a corto plazo. También observarán el estado de endeudamiento, al comprender que niveles de deuda altos pueden afectar la estabilidad comercial de la firma.

Figura 2. Composición del sistema de información financiera



Fuente: (Ortiz Gómez, 2005).

4.2.4 Gestión financiera en las organizaciones solidarias

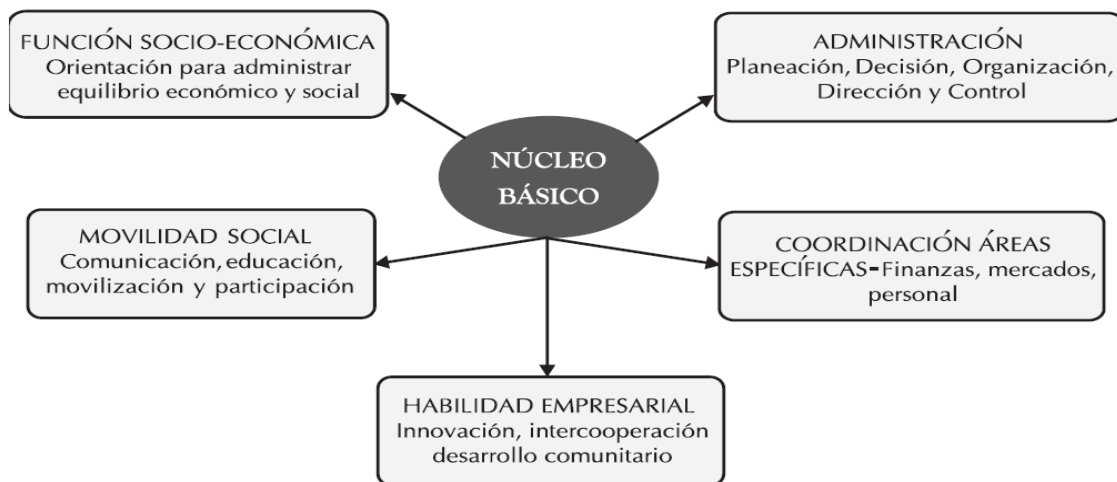
CRITERIO	BANCOS	COOPERATIVAS ESPECIALIZADAS DE AHORRO Y CREDITO
Propietarios	Accionistas	Asociados
Toma de decisiones	Derecho a voto por el número de acciones	Cada persona tiene derecho a un voto, independiente del valor de sus aportes
Fin	Con ánimo de lucro	Sin ánimo de lucro
Característica de clientes	Clientes con nivel de ingresos por encima de un salario mínimo	Asociados con ingresos de cualquier orden
Administración	Controlado por accionistas	Se administran democráticamente entre sus asociados
Ganancias	Utilidades para los accionistas	Excedentes se devuelven en beneficios para los asociados

Fuente: Caracterización del sector cooperativo de Ahorro y Crédito del valle Disponible en Internet http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen4/caracterizacion_del_sector_cooperativo_valle_del Cauca_vol4_num1.pdf

Fundamentos distintivos	Paradigma de gestión cooperativa	Paradigma de gestión firma de acciones
Propósito	Servicio y calidad Asociación de personas	Lucro y calidad Capitales y accionistas
Filosofía de gestión	Mutualidad Autonomía Lealtad basada en confianza	Oportunismo Dependencia Lealtad basada en subordinación
Modo de gestión	Gestión de servicio Empoderamiento de los "stakeholders"	Gestión de rendimiento Poder y autoridad de la cima estratégica

▲ Tabla 1. Paradigmas básicos de la gestión estratégica
Fuente: Ramirez 2002;39

La función gerencial en la organización solidaria



Fuente: Davila L. 2004; 44.

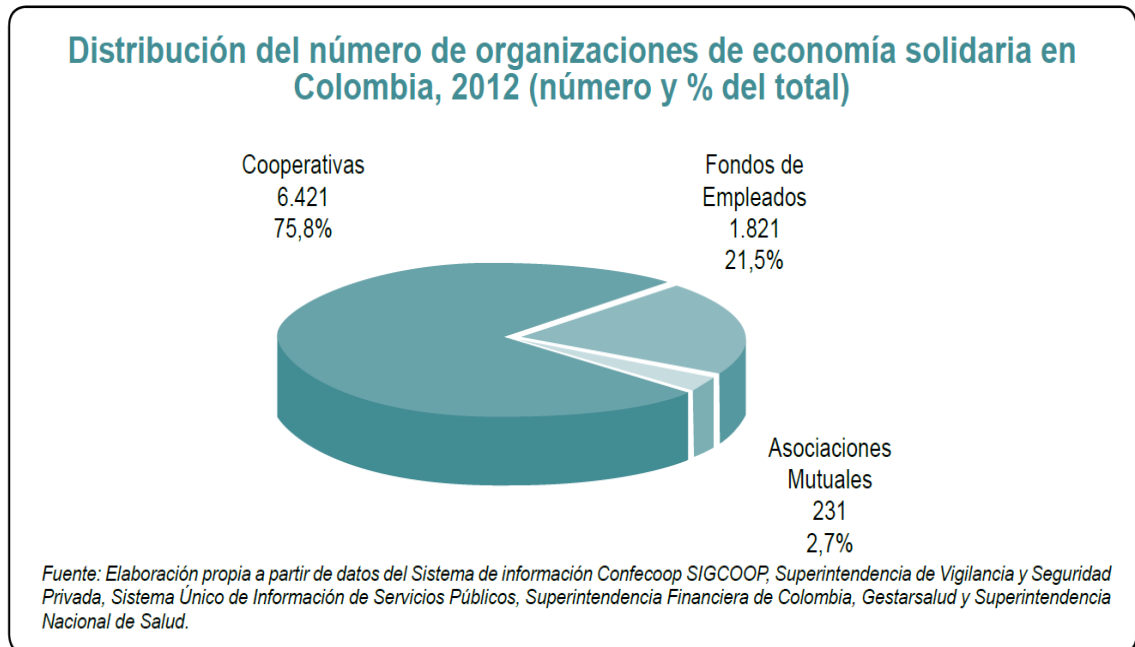
Algunas cuentas propias de uso de empresas Solidarias como las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Código PUC	Cuenta
1	Activo
111010	Bancos Cooperativos
111015	Entidades del Sector Solidario
1115	Fondos Específicos
111505	Fondos especiales
111510	Fondos de cambio
1120	Fondo de liquidez
112005	Depósito de Ahorro a la vista
12	Inversiones
120520	Títulos emitidos por entidades vigiladas por supersolidaria
120525	Títulos emitidos por FOGACOOP
1210	Fondo de liquidez
121003	Certificados de depósito a término
1212	Compromisos de reventa de cartera negociada
121205	Entidades cooperativas
121240	Entidades del sector real
1294	Provisión fondo de liquidez
13	Inventarios
1305	Bienes no transformados por la entidad
2	Pasivo
22	Pactos de recompra
220525	Entidades cooperativas
2210	Compromisos de recompra cartera negociada
221025	Fondo de garantías de entidades cooperativas
221030	Entidades cooperativas
23	Créditos de bancos y otras obligaciones financieras
230510	Bancos cooperativos
2308	Créditos ordinarios largo plazo
230810	Bancos Cooperativos
2310	Fondo de garantías de entidades cooperativas
24	Cuentas por pagar
2455	Multas y sanciones, litigios, indemnizaciones y demandas
245505	Multas y sanciones-superintendencia economía solidaria
26	Fondos sociales, mutuales y otros
2605	Fondo social de educación
2610	Fondo social de solidaridad
2615	Fondo social de recreación
28	Pasivos
2835	Contribuciones y afiliaciones

Código PUC	Cuenta
283505	Superintendencia de la economía solidaria
283520	Fondo de garantías de entidades cooperativas
283545	Confederaciones
2840	Multas y sanciones-supersolidaria
3	Patrimonio
31	Capital Social
3105	Aportes sociales
310505	Aportes ordinarios
310510	Aportes extraordinarios
310515	Aportes amortizados
3110	Fondo social mutua
311005	Cuotas o contribuciones sociales
311010	Resultado social positivo
32	Reservas
3205	Reserva protección de aportes
3210	Reserva de inversión social
3215	Reserva de asamblea
3225	Reservas estatutarias
3230	Reserva protección fondo mutua
33	Fondos de destinación específica
3305	Fondo para amortización de aportes
3330	Fondos sociales capitalizados
34	Superavit
3405	Auxilios y donaciones
340505	Entidades particulares
340510	Entidades extranjeras
3415	Valorizaciones
341530	Patrimonio autónomo saneamiento FOGACOO
35	Resultados del ejercicio
3505	Excedentes y/o pérdidas
350505	Excedentes
350510	Perdidas

Fuente: PUC Solidario 2011.

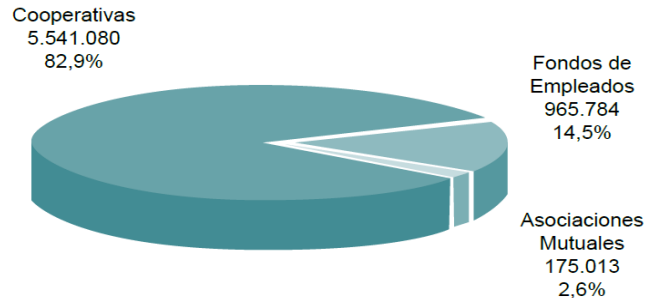
4.2.5 Situación actual de la economía solidaria.



En 2012, se estima que la economía solidaria logró vincular como asociados a un mayor número de personas (2,5% más que en 2011), presentándose el mayor incremento en los fondos de empleados (4,7%), seguido por las cooperativas (2,9%). En el caso de las mutuales, por el contrario, el número de asociados se redujo 17,9%, respecto a 2011.

De un total estimado de 6.681.877 personas asociadas con las que contó el sector solidario en 2012, 5.541.080 estuvieron vinculadas a cooperativas (82,9% del total), 965.784 a fondos de empleados (14,5% del total) y 175.013 a asociaciones mutuales (2,6% del total)

Distribución del número de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2012 (número y % del total)

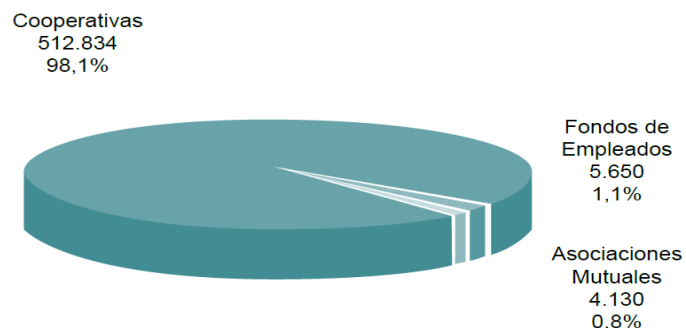


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Sistema Único de Información de Servicios Públicos, Superintendencia Financiera de Colombia, Gestarsalud y Superintendencia Nacional de Salud.

En cuanto a empleo, tanto bajo el régimen laboral tradicional como por medio de las cooperativas de trabajo asociado¹⁰, en 2012 hubo una reducción de -17,2%, respecto a 2011. La disminución se presentó en el sector de las cooperativas (-17,4%) y en asociaciones mutuales (-15,5%). En cuanto a fondos de empleados, el número de empleados aumentó, en 2012, 2,1%.

Específicamente, se estima que el sector solidario cerró 2012 con un total de 522.614 empleados. Las cooperativas agruparon 512.834 empleados (98,1% del total), los fondos de empleados, 5.650 (1,1% del total) y las mutuales, 4.130 (0,8% del total)

Distribución del número de empleados de organizaciones de economía solidaria en Colombia, 2012 (número y % del total)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Sistema Único de Información de Servicios Públicos, Superintendencia Financiera de Colombia, Gestarsalud y Superintendencia Nacional de Salud.

En materia de resultados financieros, las estimaciones muestran que las cooperativas continuaron liderando el sector solidario colombiano, en 2012, con participaciones mayores al 77% en activos, pasivos, patrimonio, ingresos y excedentes. Al igual que en años anteriores, le siguen en participación los fondos de empleados y las mutuales.

Tanto los activos, como los pasivos y el patrimonio de la economía solidaria registraron, en 2012, tasas positivas de crecimiento de 9,3%, 11,6% y 5,6%, respectivamente. Por el contrario, los ingresos se redujeron -0,5% y los excedentes -18,1% (Tabla 3). En el primer caso, principalmente por la reducción de las cooperativas de trabajo asociado y, en el segundo caso, por las pérdidas que han registrado algunas entidades de salud, que son representativas en el sector, tanto de naturaleza cooperativa como mutual.

Principales resultados financieros de la economía solidaria en Colombia, 2012					
Naturaleza	Activos	Pasivos	Patrimonio	Ingresos	Excedentes
Millones de pesos					
Cooperativas	26.260.131	15.780.728	10.479.403	26.945.548	385.589
Fondos de Empleados	5.406.057	3.610.728	1.795.329	687.351	98.965
Asociaciones Mutuales	965.986	986.309	-20.323	2.401.081	-93.895
Total	32.632.174	20.377.765	12.254.408	30.033.980	390.659
% del total					
Cooperativas	80,5%	77,4%	85,5%	89,7%	98,7%
Fondos de Empleados	16,6%	17,7%	14,7%	2,3%	25,3%
Asociaciones Mutuales	3,0%	4,8%	-0,2%	8,0%	-24,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Variación anual, %					
Cooperativas	8,6%	10,1%	6,3%	-3,7%	4,0%
Fondos de Empleados	9,8%	10,5%	8,5%	7,3%	-3,9%
Asociaciones Mutuales	29,6%	50,5%	n.a.	54,3%	n.a.
Total	9,3%	11,6%	5,6%	-0,5%	-18,1%

n.a.: No aplica debido a que se pasa de un número positivo a uno negativo.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Sistema Único de Información de Servicios Públicos, Superintendencia Financiera de Colombia, Gestarsalud y Superintendencia Nacional de Salud.

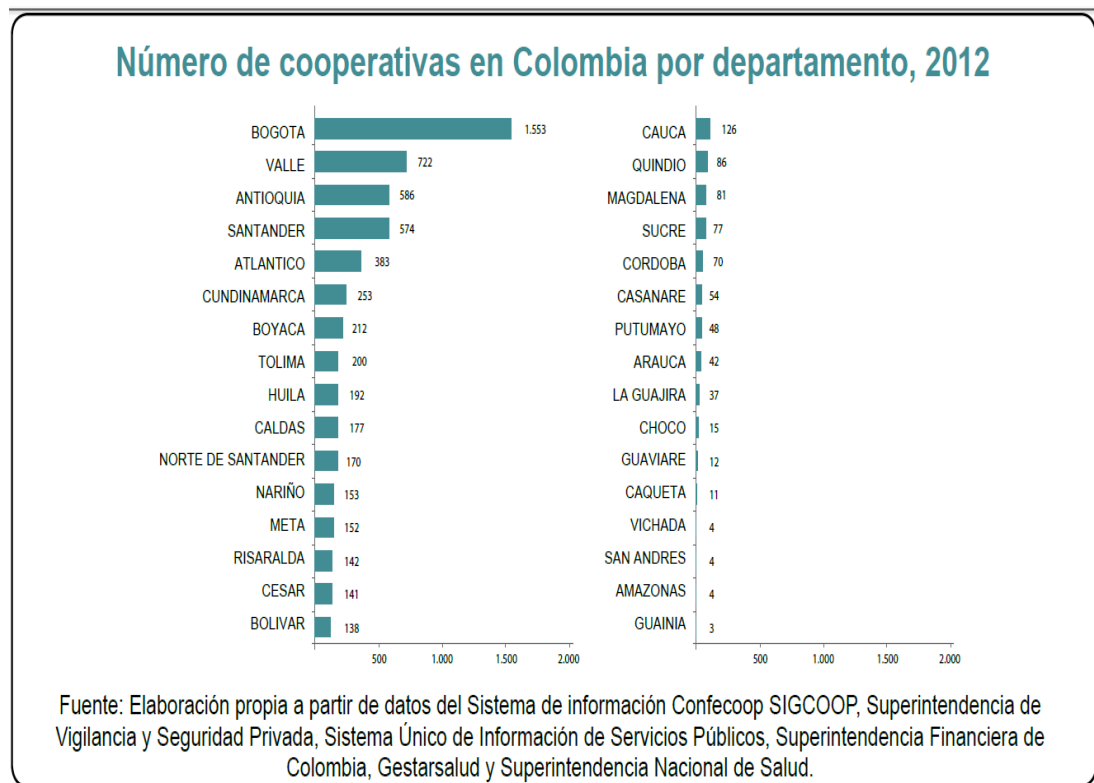
Las empresas cooperativas son la forma de organización empresarial solidaria líder en Colombia, mostrando en los últimos años un desempeño satisfactorio que se traduce en un mayor número de personas beneficiadas de las bondades del modelo cooperativo.

Los beneficios que obtienen las personas vinculadas a las cooperativas se dan por cuenta de la capacidad de estas empresas para trabajar en dos frentes: el que vela permanentemente por la satisfacción de las necesidades de quienes las

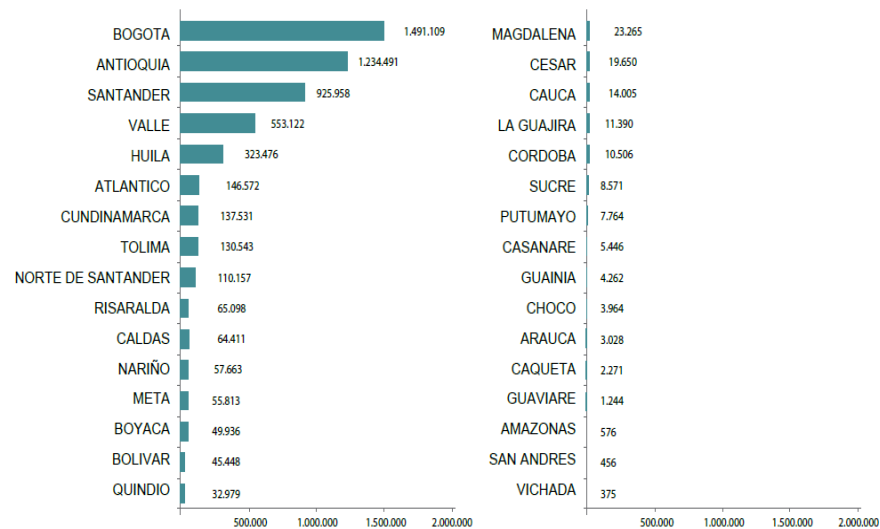
conforman y el que enfrenta la economía de mercado para el desarrollo de determinada actividad.

Esta mezcla crea la necesidad para las cooperativas de ser totalmente sostenibles, competitivas y rentables, de manera que se garantice la posibilidad de crecer y brindar una mayor cantidad y mejor calidad de bienes y servicios, que al final se traduzcan en un mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros.

El cooperativismo tiene presencia a nivel nacional. Por domicilio principal, las cooperativas están presentes en 32 departamentos y 606 municipios. Al igual que el año anterior, en 2012, los departamentos en los que más tuvo presencia el sector cooperativo, por domicilio principal, fueron Bogotá, D.C., Valle del Cauca, Antioquia y Santander, haciendo evidente la correlación entre la densidad poblacional de las regiones y su actividad productiva. Estos departamentos concentraron 53,5% de las entidades (Gráfico 31) y este grupo de entidades a su vez representaron 77,3% de los activos, 79,8% de los pasivos, 73,4% del patrimonio, 64,3% de los ingresos, 67,0% de los excedentes, 75,9% de los asociados y 72,1% de los empleados.



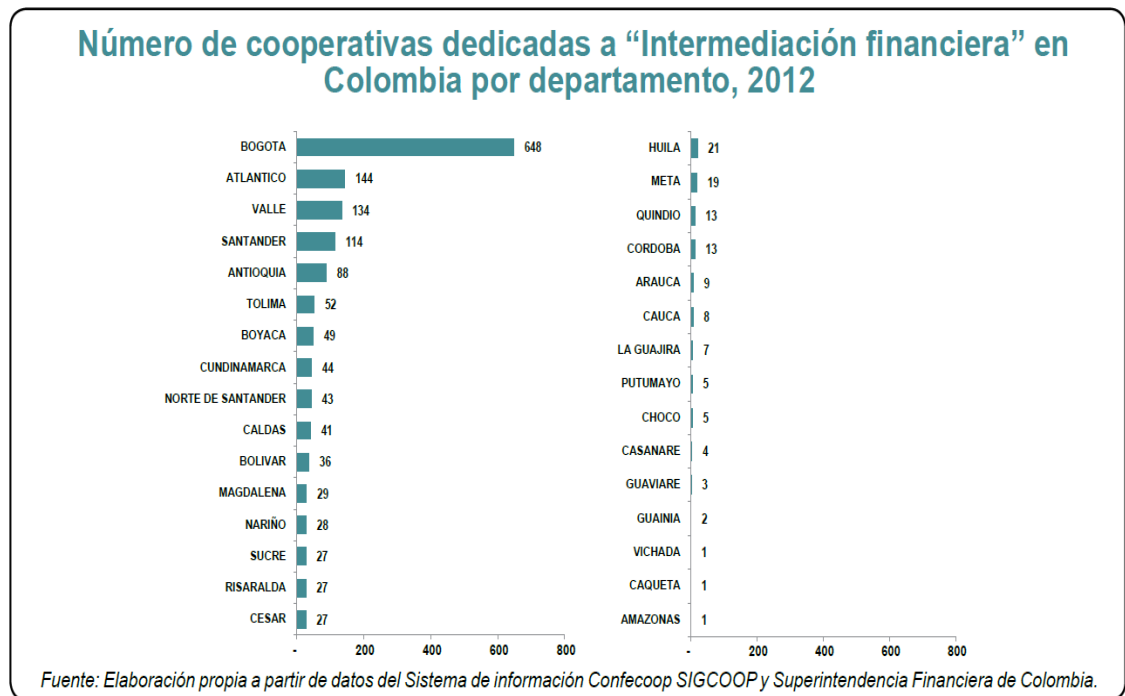
Número de asociados a cooperativas en Colombia por departamento, 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Sistema Único de Información de Servicios Públicos, Superintendencia Financiera de Colombia, Gestarsalud y Superintendencia Nacional de Salud.

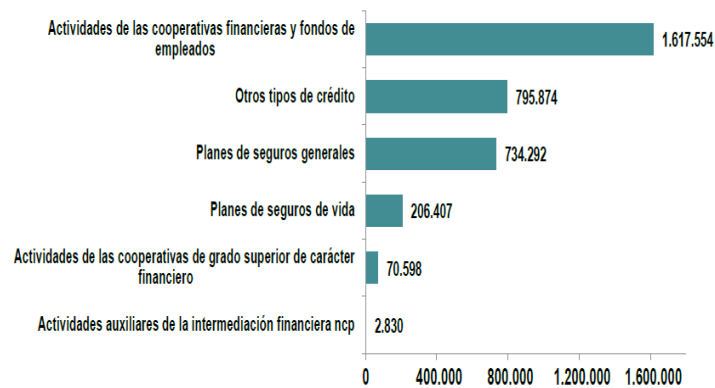
En 2012, se estima que unas 1.643 cooperativas se dedicaron a la actividad financiera, representando 25,6% del total de cooperativas en Colombia, siendo el segundo subsector que más agrupó cooperativas, después de Otras actividades.

Por domicilio principal, las cooperativas financieras se ubicaron en 31 departamentos, siendo Bogotá el que concentró un mayor número, con una participación de 39,4% del total. De lejos le siguieron Atlántico y Valle, que concentraron 8,8% y 8,2% del total, respectivamente.



Este tipo de cooperativas obtuvo sus ingresos, en 2012, principalmente por las actividades de las cooperativas financieras y fondos de empleados²⁸ (47,2% del total de ingresos), que concentra lo que se conoce como cooperativas financieras y cooperativas de ahorro y crédito. Le siguieron los ingresos obtenidos por otros tipos de crédito, que representaron 23,2% del total, y que correspondieron a las cooperativas del sector real cuyo principal ingreso corresponde a la colocación de cartera de créditos. Luego le siguieron los planes de seguros generales, con una participación de 21,4%

Principales actividades de las cooperativas dedicadas a “Intermediación financiera” en Colombia según ingresos, 2012 (millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confecoop SIGCOOP y Superintendencia Financiera de Colombia.

En 2012, las cooperativas financieras agruparon 4.272.846 asociados, es decir, 77,1% del total de asociados al cooperativismo colombiano, siendo el subsector que más concentra asociados. Los aportes sociales a este subsector fueron de \$4,6 billones, lo que indica un aporte social promedio por persona, al año, de \$1.072.496 (1,8 salarios mínimos legales mensuales vigentes). De las 1.62331 cooperativas financieras que reportaron el género de sus asociados, se destaca que 49,7% de los asociados fueron hombres y 50,3%, mujeres. En promedio, hubo 2.601 asociados por cooperativa.

Por tamaños de cooperativa, se encuentra que el subsector financiero se caracterizó por estar compuesto principalmente por microempresas, ya que estas representaron 85,1% del total de entidades. Le siguieron las pequeñas empresas con una participación de 11,3% del total, las medianas empresas, con 2,6%, y las grandes empresas, con 1,0%.

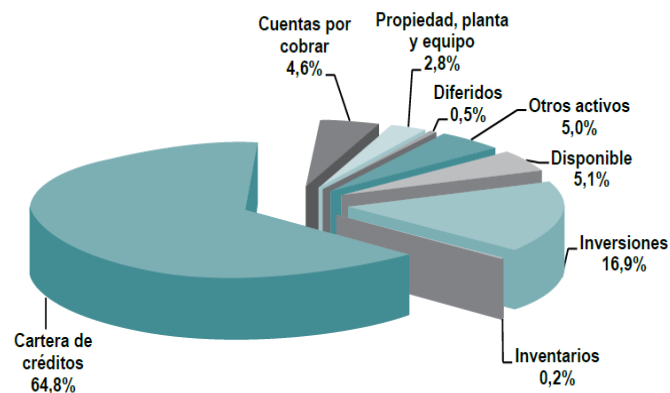
El segmento MIPYME representó, en 2012, 54,0% de los activos del subsector, 45,2% de los pasivos, 67,2% del patrimonio, 48,8% de los ingresos, 62,1% de los excedentes, 65,7% de los asociados y 83,3% de los empleos

Número de asociados y empleados promedio según tamaño de las cooperativas dedicadas a "Intermediación financiera" en Colombia, 2012		
Tamaño de la cooperativa	No. de asociados promedio por cooperativa	No. de empleados promedio por cooperativa
Micro	549	6
Pequeña	4.516	234
Mediana	28.573	117
Grande	86.164	676

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confecoop SIGCOOP y Superintendencia Financiera de Colombia.

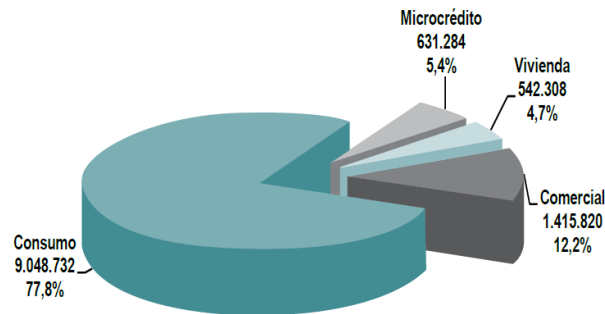
En 2012, los activos del subsector financiero ascendieron a \$17,2 billones, 12,0% mayor que en 2011. En relación al sector cooperativo colombiano, representaron 65,4% del total, siendo el subsector más grande por activos (Anexo 7). Como era de esperarse para este tipo de entidad, el activo estuvo compuesto principalmente por cartera de créditos (64,8% del total) e inversiones (16,9%).

Composición de los activos de las cooperativas dedicadas a "Intermediación financiera" en Colombia, 2012 (% del total)



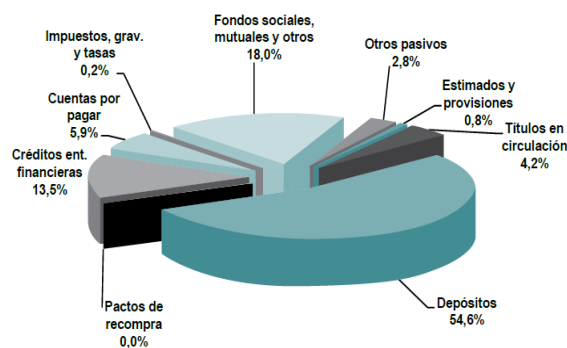
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confecoop SIGCOOP y Superintendencia Financiera de Colombia.

Composición de la cartera bruta de las cooperativas dedicadas a "Intermediación financiera" en Colombia, 2012 (millones de pesos y % del total)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confecoop SIGCOOP y Superintendencia Financiera de Colombia.

Composición de los pasivos de las cooperativas dedicadas a "Intermediación financiera" en Colombia, 2012 (% del total)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema de información Confecoop SIGCOOP y Superintendencia Financiera de Colombia.

Los depósitos sumaron, en 2012, \$5,6 billones y estuvieron concentrados, principalmente, en certificados de depósitos de ahorro a término (CDAT), con una participación de 36,3% del total, cuentas de ahorro, con 31,1%, y certificados de depósito a término (CDT), con 22,8%.

- Endeudamiento

El subsector cooperativo dedicado a actividades de intermediación financiera presentó un resultado de endeudamiento del 59,9% al final de 2012, resultado de una variación con respecto al año anterior de 12,0% en los activos y 12,8% en los pasivos, es decir que al final del ejercicio las cooperativas ubicadas en intermediación

financiera tenían por cada peso \$1 invertido en activos, el equivalente a 59,9 centavos como resultado de la financiación de acreedores de las compañías, señalando un cubrimiento suficiente de las deudas y proporcionalmente menor que en el año anterior.

- Apalancamiento

Este indicador se situó para las cooperativas con actividades de intermediación financiera en 2012 por el orden de 1,5 veces, resultado similar al de 2011 en compromiso de los recursos patrimoniales frente a los acreedores. Indicador interpretado que por cada peso \$1 de patrimonio hubo 150 centavos en 2011 y 2012 comprometidos con terceros. El comportamiento constante de este indicador se dio incluso tras los crecimientos de los pasivos y el patrimonio en 12,8% y 10,8% anual respectivamente.

- Financiamiento

El financiamiento de las cooperativas financieras permaneció constante durante 2012 en 2,5, hecho que se interpreta como que durante los dos últimos años en estas cooperativas se tuvo 2,5 veces el patrimonio representado en activos.

- Eficiencia

El indicador de eficiencia se mantuvo en 0,2 veces. Explicado por el incremento proporcionalmente mayor de los ingresos (14,5%) frente al crecimiento de los activos de 12,0% entre 2011 y 2012.

- Margen neto

El margen neto disminuyó de 10,1% en 2011 a 9,3% en 2012 y señala que los ingresos de las cooperativas financieras durante 2012 generaron un excedente neto de 9,3 centavos por cada \$1 que ingresó a la entidad. Esta disminución en el margen neto se dio como resultados del incremento en los excedentes de 5,9% y de los ingresos en 14,5% en el año.

- Rentabilidad del activo

Estos indicadores señalan que los excedentes con respecto a los activos tuvieron un resultado positivo de 2,0% para 2011 y de 1,9% en 2012. Interpretado como: que por cada \$1 invertido en activos se generaron 1,9 centavos de excedentes en 2012.

- Rentabilidad del patrimonio

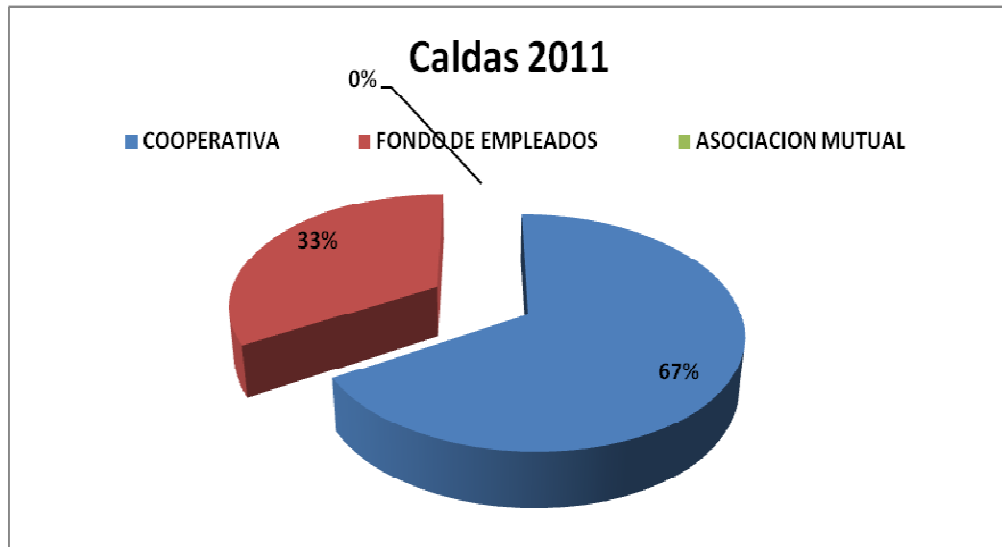
Este indicador señala que los excedentes de las cooperativas financieras con respecto al patrimonio tuvieron un resultado positivo de 4,7% en 2012 frente a un resultado mayor de 4,9% en 2011. Por cada \$1 invertido en el patrimonio, se generaron 4,7 centavos de excedentes durante 2012. Valores superiores al IPC de cada año (CONFECOOP, 2013).

Confederación de Cooperativas de Colombia, principales subsectores cooperativos 2011, sector cooperativo colombiano - totales nacionales-

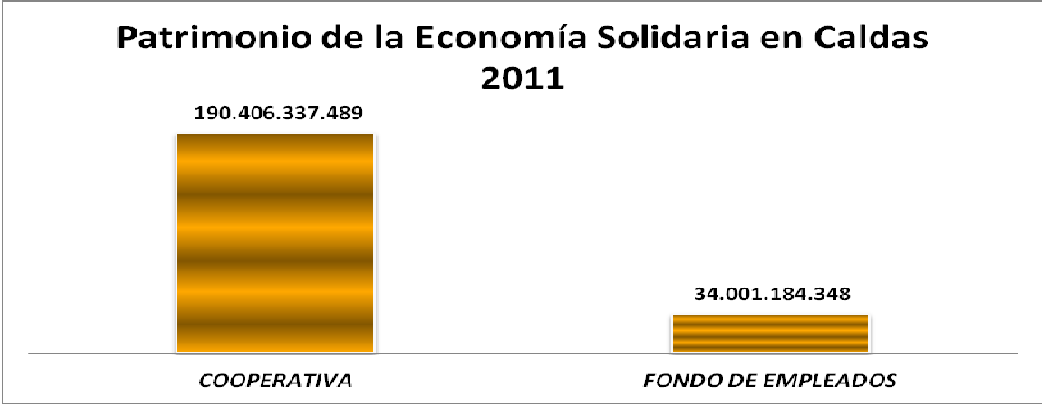
	Entidades	Activos	Pasivos	Patrimonio	Ingresos	Excedentes	Asociados	Empleados
Financiero	194	\$9.589.677	\$6.224.962	\$3.364.716	\$1.505.935	\$229.124	2.413.554	9.268
Aporte y crédito	1.341	\$2.969.546	\$921.623	\$2.047.923	\$ 652.456	\$62.232	1.076.833	13.230
Agropecuario	600	\$1.792.106	\$837.224	\$ 954.882	\$6.806.874	\$38.609	140.415	12.013
Trabajo asociado	3.462	\$1.305.658	\$847.611	\$458.047	\$6.220.942	\$1.822	482.168	2.346
Transporte	882	\$1.146.158	\$ 634.709	\$511.449	\$1.311.864	\$24.105	95.004	17.091
Asegurador	3	\$661.318	\$ 486.590	\$174.728	\$848.494	\$9.273	1.616	1.075
Funerario	27	\$154.444	\$59.401	\$95.043	\$137.282	\$6.774	1.131	1.451
Salud	4	\$1.697.487	\$1.202.098	\$495.388	\$3.616.264	\$-52.238	29.903	34.488
Educación	138	\$411.705	\$212.047	\$199.657	\$462.193	\$6.154	62.765	13.483
Otras	1.197	\$4.457.905	\$2.904.339	\$1.553.566	\$6.429.174	\$45.070	1.080.744	34.104
TOTALES	7.848	\$24.186.004	\$14.330.605	\$9.855.400	\$ 27.991.478	\$370.925	5.384.133	138.549

Cifras monetarias en millones de pesos

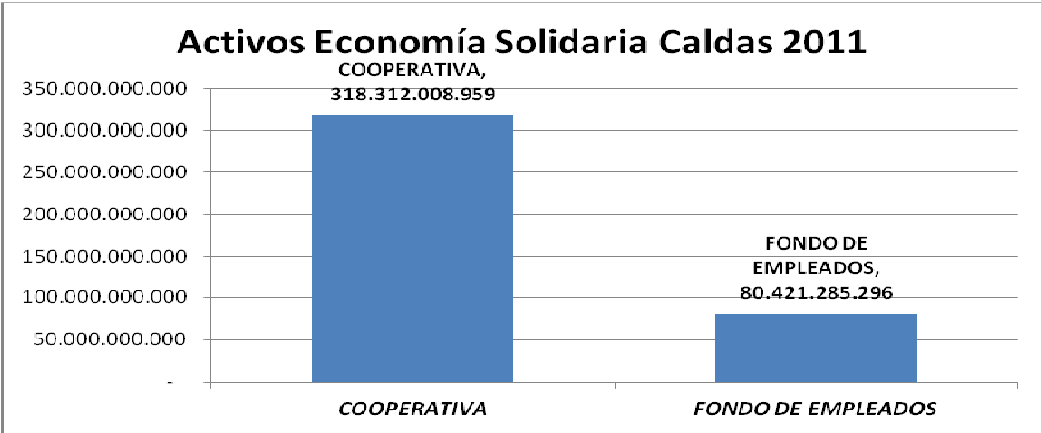
Fuentes: SIAC Confecoop, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Acemi, Gestar Salud



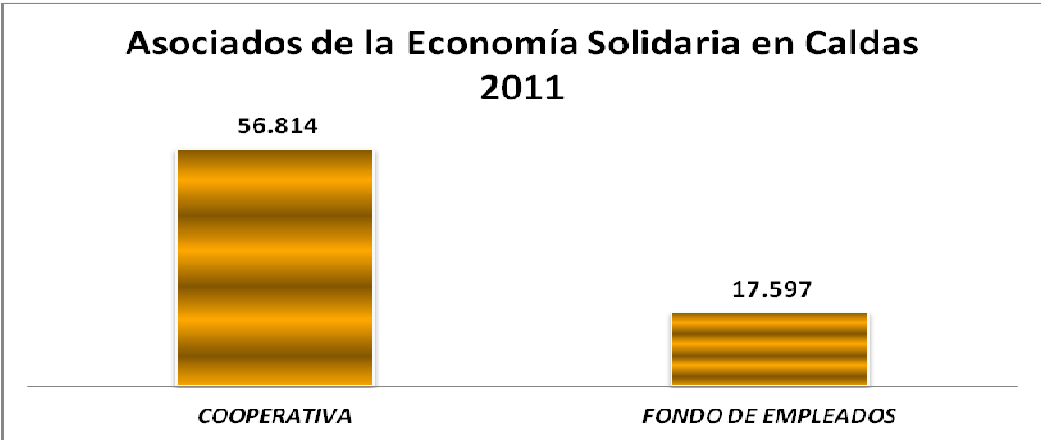
Fuente: Portal Cooperativo .



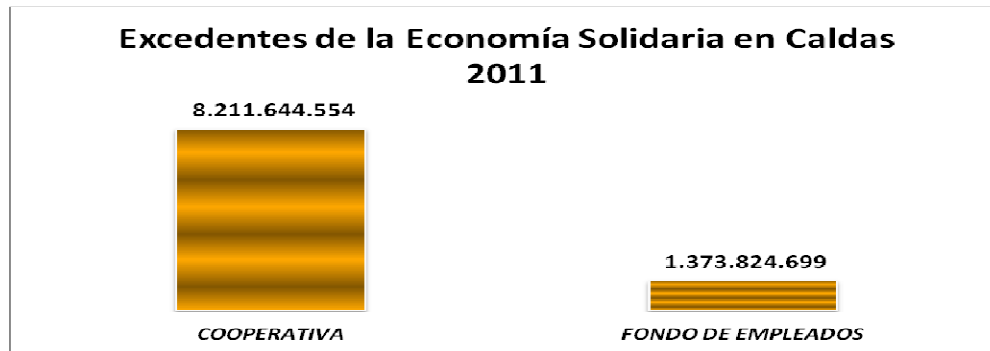
Fuente: Portal Cooperativo .



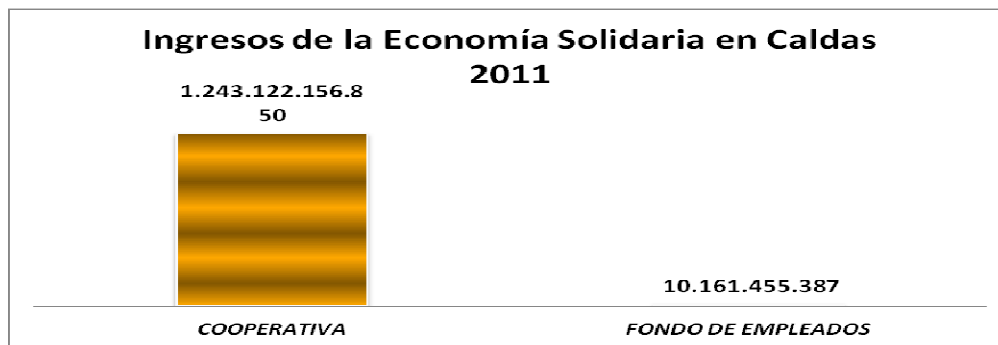
Fuente: Portal Cooperativo .



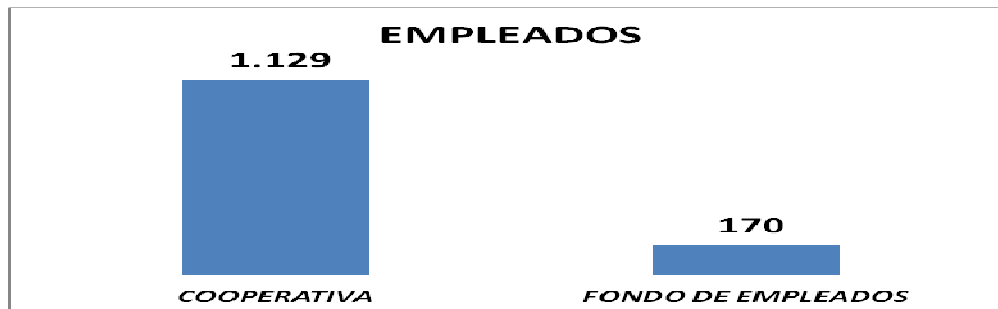
Fuente: Portal Cooperativo



Fuente: Portal Cooperativo



Fuente: Portal Cooperativo



Fuente: Portal Cooperativo

Actualmente el Departamento de Caldas tiene alrededor de 183 Cooperativas y 92 Fondos de Empleados registradas en la Superintendencia de la Economía Solidaria y en la respectiva Cámara de Comercio. (CONFECOOP, 2013)

CALDAS							
TIPO DE ENTIDAD	# ENTIDADES	ACTIVOS	PATRIMONIO	INGRESOS	EXCEDENTES	ASOCIADOS	EMPLEADOS
COOPERATIVA	183	318.312.008.959	190.406.337.489	1.243.122.156.850	8.211.644.554	56.814	1.129
FONDO DE EMPLEADOS	92	80.421.285.296	34.001.184.348	10.161.455.387	1.373.824.699	17.597	170
TOTAL	275	398.733.294.255	224.407.521.837	1.253.283.612.237	9.585.469.253	74.411	1.299

3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

3.1 Diseño de la investigación

Las fuentes se componen de las entrevistas con expertos como fuentes primarias y los documentos relacionados con el sector solidario, la administración financiera, normatividad vigente y demás información escrita que ha sido recopilada y transcrita por investigadores u otras fuentes para recolectar la información necesaria para el logro de los objetivos de la presente investigación.

3.2 Población y muestra

En este estudio realizado en la ciudad de Manizales Caldas, ciudad en el centro occidente de Colombia, con una población aproximada de 420.525 habitantes de acuerdo a las proyecciones demográficas oficiales para el año 2011. Las 10 muestras fueron tomadas según información suministrada por la cámara de comercio de la ciudad de Manizales, muestreo aleatorio simple con formula de poblaciones finitas con un tamaño de 25 de cooperativas registradas formalmente ante la cámara de comercio de Manizales.

Como las cooperativas se comportan homogéneamente puesto que se realizó prueba piloto en la que se identificó que el comportamiento de las cooperativas frente al tema de administración financiera muestran en términos generales un comportamiento homogéneo llevando a probabilidades de aceptación del 95% y de rechazo del 5%.

- **Tamaño muestral**

TAMAÑO DE MUESTRA	
NC	95%
Z	1,96
N	25
P	0,95
Q	0,05
E	0,105
N	10

3.3 Selección y elaboración de instrumentos

Se encuestará a los gerentes y/o miembros de Consejo de Administración de la ciudad de Manizales con los siguientes interrogantes:

- 1.Cuál es la actividad principal que realiza la organización
 - a. Venta de servicios_____
 - b. Ingreso por pago de aportes de asociados_____
 - c. Venta de productos_____ Cuáles_____
 - d. Otra Cuál_____

2. Cómo vinculan a los asociados de la organización
 - a. Según la solicitud de las personas_____
 - b. Por recomendaciones_____
 - c. Por vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la Ley 454 de 1998_____
 - d. Otra Cuál_____

3. La organización es sin ánimo de lucro, principalmente por:
 - a. No obtener ingresos económicos_____
 - b. No interesan las ventas_____
 - c. Está incluido en sus Estatutos o reglas básicas_____
 - d. Otra Cuál_____

4. Un asociado que tiene más ahorro y aporta más que otro:
 - a. Tiene derecho a más votos_____
 - b. Obtiene más ganancias_____
 - c. Tiene más decisión_____
 - d. Son iguales sus derechos y obligaciones_____
 - e. Otra Cuál_____

5. Todos los asociados hacen aportes así:
 - a. Cada que solicitan un crédito_____
 - b. Lo que deseen y cuando deseen_____
 - c. Un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia_____
 - d. Otra Cuál_____

3.3.1 Instrumento

Este instrumento se llevó a cabo mediante la siguiente encuesta realizada a los gerentes de las cooperativas

Trabajo investigativo UNIVERSIDAD DE MANIZALES Facultad de administración de empresas

Investigador: Juan Pablo Montes García C.C 75101151. Código de estudiante 16200710840, Encuesta ajustada a cooperativas de Manizales, información básica general administración financiera. Cooperativa:

3.3.2 Entrevista especialista en el tema

También se realizó una entrevista a un especialista en el tema que sirvió como conductor y analítico sobre la problemática del sector.

Entrevista opinión general cooperativismo

Luis Gonzalo Muñoz Restrepo

Administrador financiero, especialista en economía solidaria, especialista en gestión de la responsabilidad social empresarial, especialista en gerencia del talento humano, cand. A Mgr en Gerencia del Talento Humano.

Instructor centro de comercio y servicios Sena Regional Caldas, catedrático universitario.

Experto en cooperativismo en la región.

1. ¿Opinión nivel de desarrollo del sector solidario en Manizales a través de los tiempos?
2. ¿Opinión manejo administrativo de las cooperativas?
3. ¿Opinión sobre la supervisión que se le brinda a las cooperativas?
4. ¿Proyección a futuro que se espera en un corto y mediano plazo?
5. ¿Opinión sobre los aspectos a mejorar?

3.4 Recolección de datos

Cronograma

Cronograma	Semana Enero 15- 30	Semana febrero 1-30	Semana marzo 1-15	Semana marzo 16-30	Semana abril 1- 15	Semana abril 16-30	Semana mayo 1-15	Semana mayo 16-30
Proyecto	X	X						
Contextualización			x	x				
Marco teórico	X	x	X	x	x	x	X	
Metodología							X	X

La recolección de datos fue tomada por el mismo investigador directamente a los gerentes de las distintas cooperativas de la ciudad de Manizales, realizando entrevistas mediante citas programadas durante parte del mes de abril y mayo del año 2013.

4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Presentación de resultados

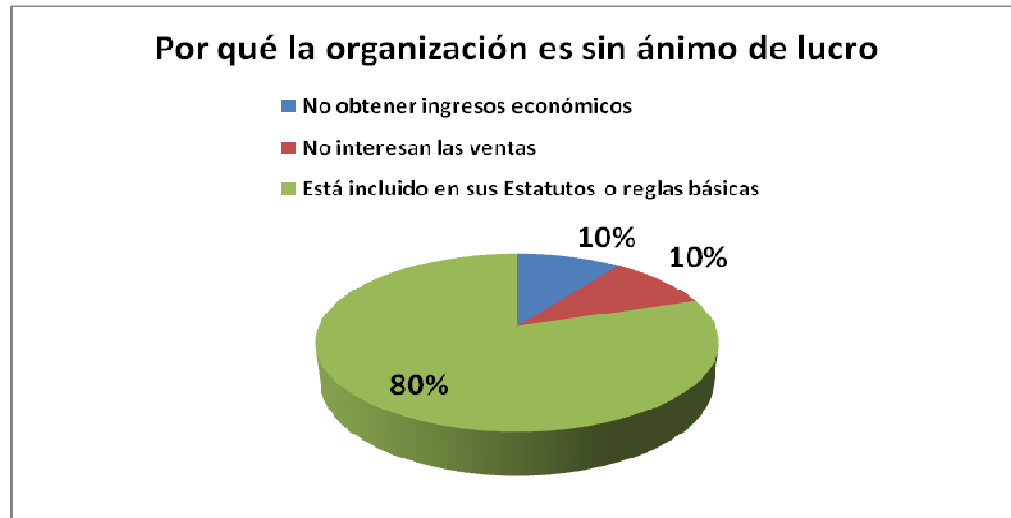


El principal ingreso de las cooperativas ha sido el aporte de sus asociados, según está gráfica se representa en el 70% de las organizaciones consultadas.

Una de las características de las organizaciones solidarias como son las cooperativas es establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados durante su existencia.



La mayoría de los encuestados afirmó que el proceso de vinculación de asociados en la organización se hace según los principios y fines de la economía solidaria que contempla la Ley 454 de 1998, esto en relación al principio de la adhesión voluntaria, responsable y abierta.



La ausencia de ánimo de lucro es una condición esencial en las organizaciones de la economía solidaria, donde se encuentran las cooperativas de Ahorro y crédito, es una característica que determina la gran diferencia a las empresas de capital, mientras en estas se reinvierte para el beneficio de sus asociados, en las de capital se reparten los dividendos a los inversionistas quienes esperan obtener ganancias de su inversión.



Los asociados hacen aportes permanentemente mientras sean asociados, esto responde a una condición, un principio donde todo asociado participa económicamente en justicia y equidad.

4.1.4 Entrevista experto en el tema

Opinión general cooperativismo

Luis Gonzalo Muñoz Restrepo

Administrador financiero, especialista en economía solidaria, especialista en gestión de la responsabilidad social empresarial, especialista en gerencia del talento humano, cand. A Mgr en Gerencia del Talento Humano.

Instructor centro de comercio y servicios Sena Regional Caldas, catedrático universitario.

Experto en cooperativismo en la región.

1. ¿Opinión nivel de desarrollo del sector solidario en Manizales a través de los tiempos?

El Sector Solidario en Manizales, es relativamente un movimiento muy joven que viene creciendo a un paso muy lento a través de los tiempos. Con la expedición de la ley 79 de 1988 y sus decretos reglamentarios, comienza un proceso de fortalecimiento del modelo Cooperativo especialmente el de ahorro y crédito, aparecen en Manizales, 4 bancos: Uconal, Bancoop, Cupo Crédito y Coopdesarrollo y se fortalecen muchas cooperativas especializadas y multiactivas, los bancos tenían sus sedes principales en la capital, sin embargo a finales de la década de los 90, debido a la gran crisis financiera, estos bancos junto con otras Cooperativas con actividad financiera desaparecen dejando una huella de desconfianza que sólo se empieza a recuperar con la aparición del organismo de Control, Supersolidaria y el Fogacoop, quienes de acuerdo con la ley 454 de 1998, cumplen la misión de devolver la credibilidad en el movimiento cooperativo; así mismo estos organismos se han encargado de oxigenar el sector y acabar con muchas organizaciones de papel. Hoy podemos afirmar que aunque las estadísticas en cantidad de Cooperativas y fondos de empleados en Manizales y Caldas, no supera el 4% del total nacional, son organizaciones que se mantienen respondiendo a las principales necesidades de sus asociados.

2. ¿Opinión manejo administrativo de las cooperativas?

A partir de la expedición de la ley 79 de 1988, las Cooperativas son consideradas como empresas asociativas sin ánimo de lucro...., en tal sentido existe una responsabilidad social muy grande de quienes ostentan la administración de éste modelo, porque les obliga a tener un manejo eficiente, eficaz y efectivo de la empresa sin perder de vista los principios y valores ancestrales del modelo económico solidario. En la Administración moderna de cooperativas se les exige cumplir con todos los principios de la administración, teniendo en cuenta el criterio de identidad que las caracteriza, siempre en el mejoramiento de las condiciones sociales y económicas de los asociados. No se concibe una empresa Cooperativa que no tenga en cuenta el imperativo de la Planeación Estratégica, para definir el rumbo de la organización, el sistema de autoridad, el sistema de responsabilidad, el sistema de comunicación, la transparencia y el buen gobierno cooperativo en todas las esferas de la organización, comprender la importancia de la toma de decisiones oportunas, de la búsqueda del mejoramiento continuo, de la necesidad de incursionar en modelos de gestión de la calidad y la gestión ambiental.

3. ¿Opinión sobre la supervisión que se le brinda a las cooperativas?

Con la creación de la Supersolidaria y el Fogacoop, el subsector financiero cooperativo y el de ahorro y crédito, tienen un exigente control ya que deben reportar informes cada mes, sin embargo el llamado sector real de la economía del cual hacen parte las que no realizan operaciones financieras ni de ahorro y crédito, y que reporta informes cada año, tiene muchos problemas, empezando por el subsector de Cooperativas de Trabajo Asociado, que a la fechas van más de diez mil incursas en causales de disolución para la liquidación, se convirtieron en una vergüenza nacional por la violación de muchos derechos laborales y prestacionales con la complicidad de empresas estatales y privadas que lo que buscaban era la evasión fiscal. En mi opinión falto mucho más control por parte del estado. Hoy estamos enfrentados al gran reto de recuperar la esencia del cooperativismo de trabajo asociado como alternativa para la generación de autoempleo digno y que en algunos países como España, argentina y Brasil es un aliado para el desarrollo.

4. ¿proyección a futuro que se espera en un corto y mediano plazo?

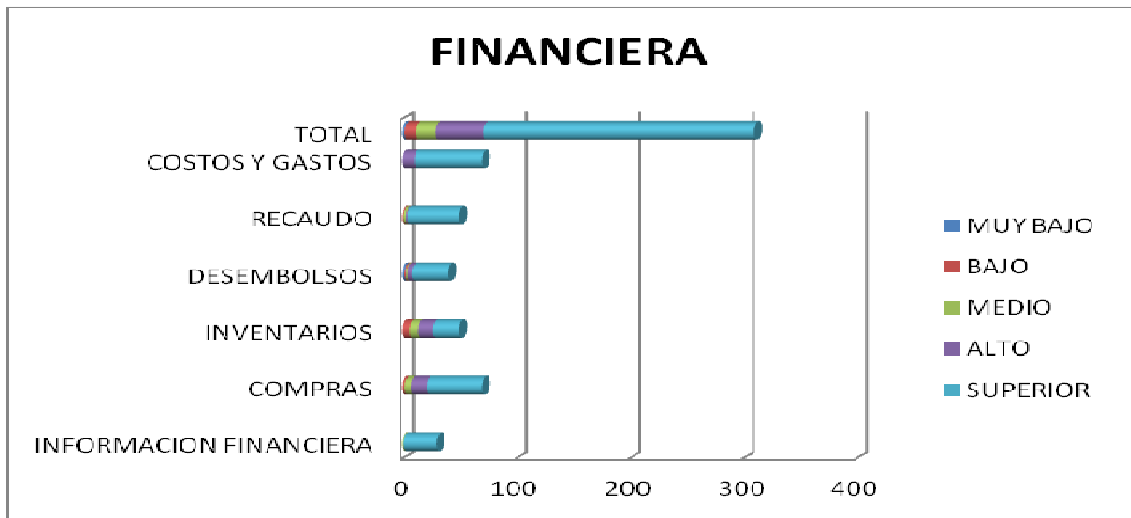
El modelo económico Solidario, es el movimiento socioeconómico más grande del mundo, según las estadísticas de “ala” Alianza Cooperativa Internacional y frente a

la crisis mundial que se ésta viviendo sobre todo en la comunidad europea, es una real alternativa para superar la crisis. Ya está demostrado en Inglaterra, Alemania, Canadá y otros países donde la fuerza de la cooperación logra resultados extraordinarios. En Colombia, apenas estamos descubriendo la importancia que tiene el estar junto para alcanzar el desarrollo.

5. ¿opinión sobre los aspectos a mejorar?

Es necesario ejercer un mayor liderazgo asociativo, que permita reposicionar el modelo económico solidario en Caldas y en Colombia, a través de una gestión financiera, comercial, administrativa con altos estándares de eficiencia y eficacia, con una banca cooperativa renovada y orientada a las necesidades más sentidas de la población en Colombia, apoyando los miles de emprendimientos sociales que están surgiendo. Es necesario el fortalecimiento de la gestión del talento humano como clave para el desarrollo del modelo, una gestión de mercados orientada a la exportación y el fortalecimiento de la investigación para lograr la competitividad en los actuales escenarios globales.

4.1.5 Presentación de Resultados



Los resultados han permitido identificar que en las Cooperativas de Ahorro y Crédito es fundamental el control permanente de los desembolsos destinados a algún gasto y el recaudo por concepto de pago de asociados y pago de créditos.

A diferencia de una empresa de capitales o con ánimo de lucro, una empresa Cooperativa con actividad crediticia y de ahorro debe rendir cuentas de sus acciones a la Asamblea General de Asociados, ningún excedente o utilidad debe repartirse o dividirse, su destinación está dirigida a acciones específicas según la filosofía Cooperativa o al bienestar de sus asociados y las familias a través de servicios de bienestar, recreación, vivienda, educación, salud.

Es por esto que los desembolsos y los aportes son un punto crítico en la gestión financiera y administrativa de estas organizaciones, su impacto es alto, pues de estas acciones depende el sostenimiento económico y su capacidad para prestar servicios a sus asociados y las familias.

Algunas similitudes de las empresas con ánimo de lucro y de las empresas sin ánimo de lucro

- Ambas son empresas con una actividad económica y se registran en la Cámara de Comercio respectiva.
- Tanto las empresas con ánimo de lucro como las sin ánimo de lucro tienen que incorporar eficiencia y eficacia a sus procesos.
- Los conceptos financieros básicos son idénticos.

Algunas diferencias de las empresas con ánimo de lucro y de las empresas sin ánimo de lucro

- Mientras las empresas de lucro tienen socios, las del sector cooperativo tienen asociados.
- En las Cooperativas se habla de Excedentes, en las Empresas de lucro se habla de utilidades.
- Los dueños de la empresa con ánimo de lucro son sus socios accionistas, mientras los dueños de la cooperativa son todos los asociados.
- La autoridad en la empresa con ánimo de lucro es quién posee mayores acciones, en las cooperativas la autoridad es quién tenga mayor aptitud y actitud porque es elegido por todos los asociados.
- La empresa con ánimo de lucro tiene principalmente clientes para obtener ganancias. La empresa sin ánimo de lucro tiene asociados donde obtiene excedentes.

5. CONCLUSIONES

Una de las procesos que no se hace muy regularmente en las cooperativas estudiadas son los inventarios periódicos, con más de un 28% que dicen no hacerlos regularmente con explicaciones por parte de los gerentes basadas en que no eran necesarios puesto que las organizaciones eran más prestadoras de servicios que productoras de bienes, de igual manera un 50% respondió no contar con espacio adecuados para tales fines.

En cuanto a la proyección a mediano y largo plazo del sector se encontraron diferentes opiniones como las de las grandes cooperativas que ven un futuro promisorio aunque no fácil y la de un experto en el sector que considera las nuevas políticas solidarias no están fomentando la creación y la permanencia de cooperativas, argumentando que el sector se encuentra en un momento clave de reducción que envés de apretar está ahogando el sector; en ambas versiones se da un opinión en común más específicamente para las cooperativas de ahorro y crédito con respecto a la competencia desleal que está generando la banca para con el sector cooperativo.

- Dada la investigación y los hallazgos en la misma se propone como herramienta gerencial para las empresas de la economía solidaria, lo siguiente:

- Definir una **actividad económica** solidaria, autogestionaria y administración democrática, eficiente y eficaz para hacer a la organización sostenible económicamente.
- Tener **actividades sociales** que satisfagan las necesidades de las personas asociadas, sus familias y comunidades de entorno para ser socialmente competente.
- Vivir permanentemente la **solidaridad**, el respeto y el cuidado del entorno y la naturaleza.
- Ejercer de manera permanente, continua y oportuna para todas las personas de la organización y de las comunidades de entorno actividades de **educación solidaria**.
- Realizar siempre **control social, interno y técnico** de la organización, mediante las instancias que se crean, como la Junta de Vigilancia.

Se debe considerar a las cooperativas de ahorro y crédito en general en Colombia como entidades que permiten jalonar la actividad productiva y económica de una región, las cuales merecen la suficiente atención para que se posicionen y se establezcan rumbos de acción a seguir, a través de la elaboración e implementación de estrategias que le permitan su sostenibilidad y crecimiento (Sánchez, 2008).

Las cooperativas deben ser entendidas como organizaciones con un alto grado de interacción con la Sociedad (Dávila L., 2004; 30), lo cual implica un alto compromiso y responsabilidad social. La alianza cooperativa internacional las define como:

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

También se encuentran catalogadas dentro del tercer sector como organizaciones no gubernamentales, sin ánimo de lucro, independientes, las cuales se han considerado como organizaciones alternas al Estado y a las empresas, avanzando en la idea de entidades asociativas como proveedores de servicios de bienestar (Roitter, 2004)

Según Dávila 2004, es un modelo de democracia participativa viable, en el cual se desea remplazar las prácticas jerarquizadas y burocráticas por prácticas democráticas y participativas en las que se ejerza el poder de una manera diferente, puesto que no es una empresa de capital y el principio que convoca es la propuesta del ser “humano por encima del dinero”. Pudiéndose, entonces, de esta manera afirmar que la cooperativa es una empresa de carácter humanista.

En general se halló que para las empresas cooperativas las herramientas financieras tradicionales tienen utilidad al poder controlar la cartera, los aportes y los egresos de estas organizaciones, aunque existen algunas cuentas con nombres aplicados al sector solidario el principio es el mismo, controlar el uso de los recursos y lograr consolidar los aportes sociales para que la organización sea sostenible económicamente.

BIBLIOGRAFÍA

Ávila, A. (2002). ACI, Revista de la Cooperación Internacional Vol. 35 N° 2/02, crisis del Cooperativismo Financiero Colombiano en la Década de los Noventa.

COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. Recuperado http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html octubre 12 de 2013

COLOMBIA. Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, y se expiden otras disposiciones. Recuperado http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0454_1998.html

COLOMBIA. Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa. Recuperado <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>

COLOMBIA. Superintendencia de la Economía Solidaria Recuperado <http://www.supersolidaria.gov.co/> 21 octubre de 2013

COLOMBIA. Superintendencia de la Economía Solidaria. Resolución 1515 de 2001. Plan Unico de Cuentas del sector Solidario Recuperado http://www.supersolidaria.gov.co/sites/default/files/public/normativa/resolucion_1515_de_2001_-_puc.pdf

CONFECOOP. (2013). *Portal Cooperativo*. Recuperado el 01 de 09 de 2013, de Portal Cooperativo: <http://www.portalcoopeativo.com.co>

CONGRESO NACIONAL. (29 de 10 de 1998). *SECRETARIA DEL SENADO*. Recuperado el 02 de 09 de 2013, de SECRETARIA DEL SENADO: www.secretariadelsenado.gov.co

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. (2004). *CURSO BÁSICO DE ECONOMÍA SOLIDARIA*. Bogotá D.C.: Merpro Ltda.

Drucker, P. (2002). *Escritos fundamentales*. Buenos Aires: Sudamericana.

Drucker, P. (1993). *Gerencia para el futuro*. Bogotá D.C: Norma.

Ortiz Gómez, A. (2005). *Gerencia Financiera y diagnóstico estratégico*. Bogotá D.C: Mc-Graw Hill.

SANCHEZ, Mayorga Ximena y otros. Disponible en Internet http://www.unilibrecali.edu.co/entramado/images/stories/pdf_articulos/volumen4/caracterizacion_del_sector_cooperativo_valle_del Cauca_vol4_num1.pdf

ANEXOS

- Encuestas realizadas a los gerentes de las cooperativas de Manizales
- COOPROCOLOMBIA

NOMBRE DE LA EMPRESA:		cooprocolombia				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la empresa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la empresa					1
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos					1
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias					1
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos			1		
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa					1
	ok TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	0	5
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la empresa				1	
	Posee manuales de cargos y funciones					1
	Existen programas de capacitación		1			
	Existe una buena comunicación dentro de la empresa					1
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa		1			
	ok TOTAL DE ESTE GRUPO	0	2	0	1	3
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos				1	
	Hay control a dichos parámetros de calidad				1	
	Se conoce el costo de la no calidad					1
	Hay planes de acción para su mejoramiento					1
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros					1
	ok TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	3
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la empresa					1
	Que tan actualizada esta la empresa en tecnología de sistemas					1
	El personal esta lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información					1
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
	ok TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
	TOTAL ESTE GRUPO	0	2	0	0	0

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción				1	
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción				1	
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos				1	
	Realiza mantenimiento programado					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	3	3
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada				1	
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos				1	
	Hay flexibilidad en los procesos productivos				1	
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	3	1
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)					1
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	1
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la empresa				1	
	Los procesos están definidos				1	
	Los procesos son los adecuados y están operando				1	
	Posee indicadores de medición de los procesos				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	4	0
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	11	5

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la empresa					1
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)					1
	Las compras se encuentran centralizadas					1
	Cuenta con herramientas para el control de las compras					1
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras					1
	Califica a sus principales proveedores					1
	Posee desarrollo de nuevos proveedores					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario				1	
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar				1	
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario			1		
	Realiza inventarios físicos			1		
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	2	2	1
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	3
NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos					1
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos					1
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos					1
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
TOTAL DE ESTE GRUPO		0	0	2	3	26

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial					1
	Existe un proceso comercial definido y aplicado					1
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial				1	
	Manejan indicadores de gestión comercial				1	
	Son adecuados los indicadores				1	
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	3	3
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido					1
	Está definido el mercado objetivo					1
	Está definida la competencia			1		
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional			1		
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional			1		
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	3	0	2
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa					1
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes					1
	Mide la fidelidad de sus clientes					1
	Como califica la fidelidad de sus clientes					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	3	3	11
	TOTAL	0	2	0	0	0

- COOPESENA

NOMBRE DE LA EMPRESA:		COOPERSENA				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la cooperativa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la cooperativa				1	
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos				1	
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias		1			
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos				1	
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	1	0	4	1
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la cooperativa					1
	Posee manuales de cargos y funciones			1		
	Existen programas de capacitación					1
	Existe una buena comunicación dentro de la cooperativa					1
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	1	4
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos					1
	Hay control a dichos parámetros de calidad					1
	Se conoce el costo de la no calidad			1		
	Hay planes de acción para su mejoramiento					1
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	0	4
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la cooperativa					1
	Que tan actualizada esta la cooperativa en tecnología de sistemas					1
	El personal esta lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información					1
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
	TOTAL ESTE GRUPO	0	1	2	5	14

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción					1
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción					1
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos				1	
	Realiza mantenimiento programado					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	5
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada					1
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos					1
	Hay flexibilidad en los procesos productivos					1
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)					1
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	2
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la cooperativa				1	
	Los procesos están definidos					1
	Los procesos son los adecuados y están operando				1	
	Posee indicadores de medición de los procesos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	2
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	3	13

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la cooperativa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la cooperativa					1
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)					1
	Las compras se encuentran centralizadas					1
	Cuenta con herramientas para el control de las compras				1	
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras					1
	Califica a sus principales proveedores					1
	Posee desarrollo de nuevos proveedores					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	6
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario		1			
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar		1			
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario		1			
	Realiza inventarios físicos		1			
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa		1			
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	5	0	0	0
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago		1			
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar		1			
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	2	0	0	0	2
NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera			1		
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	1	3
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos					1
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos					1
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos					1
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
TOTAL DE ESTE GRUPO		2	5	1	2	21

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial				1	
	Existe un proceso comercial definido y aplicado				1	
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial			1		
	Manejan indicadores de gestión comercial			1		
	Son adecuados los indicadores			1		
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	3	3	0
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido					1
	Está definido el mercado objetivo					1
	Está definida la competencia					1
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional		1			
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional	1				
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	1	1	0	0	3
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa					1
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes					1
	Mide la fidelidad de sus clientes					1
	Como califica la fidelidad de sus clientes					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
	TOTAL ESTE GRUPO	1	1	3	3	9
	TOTAL	3	7	6	13	57

- COOPBOTERO

NOMBRE DE LA EMPRESA:		COOPBOTERO				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la empresa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la empresa				1	
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos				1	
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias				1	
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos			1		
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	4	1
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la empresa					1
	Posee manuales de cargos y funciones				1	
	Existen programas de capacitación			1		
	Existe una buena comunicación dentro de la empresa				1	
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa			1		
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	2	2	2
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos				1	
	Hay control a dichos parámetros de calidad				1	
	Se conoce el costo de la no calidad			1		
	Hay planes de acción para su mejoramiento				1	
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	3	1
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la empresa					1
	Que tan actualizada esta la empresa en tecnología de sistemas					1
	El personal esta lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información					1
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	4	9	9

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción					1
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción					1
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos					1
	Realiza mantenimiento programado				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	5
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada					1
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos				1	
	Hay flexibilidad en los procesos productivos				1	
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	2
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)					1
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	2
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la empresa					1
	Los procesos están definidos					1
	Los procesos son los adecuados y están operando					1
	Posee indicadores de medición de los procesos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	3	13

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la empresa					1
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)					1
	Las compras se encuentran centralizadas					1
	Cuenta con herramientas para el control de las compras					1
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras			1		
	Califica a sus principales proveedores				1	
	Posee desarrollo de nuevos proveedores				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	2	4
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario			1		
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar				1	
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario			1		
	Realiza inventarios físicos			1		
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	3	2	0
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	3
NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos					1
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos					1
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos				1	
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	5
TOTAL DE ESTE GRUPO		0	0	4	7	20

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial				1	
	Existe un proceso comercial definido y aplicado				1	
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial			1		
	Manejan indicadores de gestión comercial			1		
	Son adecuados los indicadores			1		
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales			1		
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	4	2	0
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido			1		
	Está definido el mercado objetivo					1
	Está definida la competencia					1
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional		1			
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional		1			
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	2	1	0	2
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa					1
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	2
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes				1	
	Mide la fidelidad de sus clientes			1		
	Como califica la fidelidad de sus clientes				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	2	0
	TOTAL ESTE GRUPO	0	2	6	5	4
	TOTAL	0	2	14	24	46

- COOTRANSMANIZALES

NOMBRE DE LA EMPRESA:		cootransmanizales				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la empresa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la empresa				1	
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos				1	
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias				1	
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos			1		
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	4	1
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la empresa					1
	Posee manuales de cargos y funciones				1	
	Existen programas de capacitación			1		
	Existe una buena comunicación dentro de la empresa				1	
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa			1		
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	2	2	2
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos				1	
	Hay control a dichos parámetros de calidad				1	
	Se conoce el costo de la no calidad			1		
	Hay planes de acción para su mejoramiento				1	
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	3	1
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la empresa					1
	Que tan actualizada esta la empresa en tecnología de sistemas					1
	El personal esta lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información					1
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	4	9	9

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción					1
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción					1
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos					1
	Realiza mantenimiento programado				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	5
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada					1
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos				1	
	Hay flexibilidad en los procesos productivos				1	
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	2
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)					1
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	2
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la empresa					1
	Los procesos están definidos					1
	Los procesos son los adecuados y están operando					1
	Posee indicadores de medición de los procesos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	3	13

NOMBRE DE LA EMPRESA:		cootransmanizales 8894454				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la empresa		1			
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)		1			
	Las compras se encuentran centralizadas				1	
	Cuenta con herramientas para el control de las compras				1	
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras			1		
	Califica a sus principales proveedores					1
	Posee desarrollo de nuevos proveedores				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	2	1	3	1
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario			1		
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar			1		
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario			1		
	Realiza inventarios físicos				1	
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	3	2	0
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar		1			
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	1	0	0	3
NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera		1			
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	1	0	0	4
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos				1	
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos					1
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos				1	
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	3	4
	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	4	4	8	15

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial				1	
	Existe un proceso comercial definido y aplicado				1	
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial			1		
	Manejan indicadores de gestión comercial			1		
	Son adecuados los indicadores			1		
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales			1		
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	4	2	0
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido			1		
	Está definido el mercado objetivo					1
	Está definida la competencia					1
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional		1			
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional		1			
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	2	1	0	2
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa					1
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	2
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes				1	
	Mide la fidelidad de sus clientes			1		
	Como califica la fidelidad de sus clientes				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	2	0
	TOTAL ESTE GRUPO	0	2	6	5	4
	TOTAL	0	6	14	25	41

- CEOCAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:		ceocal				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la empresa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la empresa					1
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos					1
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias					1
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos					1
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	6
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la empresa					1
	Posee manuales de cargos y funciones					1
	Existen programas de capacitación					1
	Existe una buena comunicación dentro de la empresa					1
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa					1
						1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos			1		
	Hay control a dichos parámetros de calidad			1		
	Se conoce el costo de la no calidad			1		
	Hay planes de acción para su mejoramiento					1
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	3	0	2
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la empresa					1
	Que tan actualizada está la empresa en tecnología de sistemas					1
	El personal está lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información			1		
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	0	4
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	0	0

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción					1
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción				1	
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos				1	
	Realiza mantenimiento programado					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	4
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada					1
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos				1	
	Hay flexibilidad en los procesos productivos				1	
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	2
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)					1
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	2
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la empresa					1
	Los procesos están definidos					1
	Los procesos son los adecuados y están operando					1
	Posee indicadores de medición de los procesos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	4	12

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la empresa					1
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)					1
	Las compras se encuentran centralizadas					1
	Cuenta con herramientas para el control de las compras					1
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras					1
	Califica a sus principales proveedores					1
	Posee desarrollo de nuevos proveedores				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	6
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario					1
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar					1
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario					1
	Realiza inventarios físicos					1
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos					1
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos					1
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos					1
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	30

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial					1
	Existe un proceso comercial definido y aplicado					1
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial					1
	Manejan indicadores de gestión comercial					1
	Son adecuados los indicadores				1	
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	5
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido					1
	Está definido el mercado objetivo					1
	Está definida la competencia				1	
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional		1			
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional		1			
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	2	0	1	2
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa					1
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes					1
	Mide la fidelidad de sus clientes					1
	Como califica la fidelidad de sus clientes					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
	TOTAL ESTE GRUPO	0	2	0	2	13
	TOTAL	0	2	0	0	0

- COOPSERVINTES

NOMBRE DE LA EMPRESA:		coopservintes				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la empresa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la empresa					1
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos					1
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias					1
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos					1
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	6
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la empresa					1
	Posee manuales de cargos y funciones					1
	Existen programas de capacitación					1
	Existe una buena comunicación dentro de la empresa					1
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	6
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos					1
	Hay control a dichos parámetros de calidad					1
	Se conoce el costo de la no calidad					1
	Hay planes de acción para su mejoramiento					1
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la empresa					1
	Que tan actualizada está la empresa en tecnología de sistemas					1
	El personal está lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información					1
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	0	0

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción					1
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción					1
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos					1
	Realiza mantenimiento programado					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	6
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada					1
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos					1
	Hay flexibilidad en los procesos productivos					1
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)					1
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	1
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la empresa					1
	Los procesos están definidos					1
	Los procesos son los adecuados y están operando					1
	Posee indicadores de medición de los procesos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	1	15

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la empresa					1
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)					1
	Las compras se encuentran centralizadas					1
	Cuenta con herramientas para el control de las compras					1
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras					1
	Califica a sus principales proveedores					1
	Posee desarrollo de nuevos proveedores					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario					1
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar					1
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario					1
	Realiza inventarios físicos					1
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago			1		
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	1	2
NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos					1
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos					1
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos					1
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
TOTAL DE ESTE GRUPO		0	0	1	1	29

NOMBRE DE LA EMPRESA:		COOPSERVINTES				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial					1
	Existe un proceso comercial definido y aplicado					1
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial					1
	Manejan indicadores de gestión comercial					1
	Son adecuados los indicadores					1
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	6
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido				1	
	Está definido el mercado objetivo					1
	Está definida la competencia					1
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional					1
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	4
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa					1
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes					1
	Mide la fidelidad de sus clientes					1
	Como califica la fidelidad de sus clientes					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	1	16
	TOTAL	0	0	0	0	0

- SIDEAL

NOMBRE DE LA EMPRESA:		sidecal				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la empresa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la empresa					1
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos					1
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias				1	
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos				1	
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	4
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la empresa					1
	Posee manuales de cargos y funciones					1
	Existen programas de capacitación				1	
	Existe una buena comunicación dentro de la empresa					1
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	5
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos					1
	Hay control a dichos parámetros de calidad					1
	Se conoce el costo de la no calidad					1
	Hay planes de acción para su mejoramiento					1
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	4
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la empresa					1
	Que tan actualizada esta la empresa en tecnología de sistemas					1
	El personal esta lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información					1
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	0	0

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción					1
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción			1		
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos				1	
	Realiza mantenimiento programado					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	1	4
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada					1
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos					1
	Hay flexibilidad en los procesos productivos					1
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	3
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)				1	
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios			1		
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	1	0
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la empresa				1	
	Los procesos están definidos				1	
	Los procesos son los adecuados y están operando					1
	Posee indicadores de medición de los procesos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	2
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	2	5	9

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la empresa					1
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)					1
	Las compras se encuentran centralizadas					1
	Cuenta con herramientas para el control de las compras					1
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras					1
	Califica a sus principales proveedores				1	
	Posee desarrollo de nuevos proveedores				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	5
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario					1
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar					1
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario		1			
	Realiza inventarios físicos				1	
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	1	0	2	2
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera			1		
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	0	4
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos				1	
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos					1
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos					1
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	6
	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	1	1	5	24

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial					1
	Existe un proceso comercial definido y aplicado			1		
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial			1		
	Manejan indicadores de gestión comercial			1		
	Son adecuados los indicadores			1		
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	4	0	2
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido				1	
	Está definido el mercado objetivo					1
	Está definida la competencia					1
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional		1			
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional		1			
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	2	0	1	2
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa					1
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes				1	
	Mide la fidelidad de sus clientes				1	
	Como califica la fidelidad de sus clientes				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	3	0
	TOTAL ESTE GRUPO	0	2	4	4	7
	TOTAL	0	3	0	0	0

- COOPSAGEN

NOMBRE DE LA EMPRESA:		coopsagen				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la empresa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la empresa					1
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos					1
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias					1
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos			1		
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	0	5
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la empresa				1	
	Posee manuales de cargos y funciones					1
	Existen programas de capacitación				1	
	Existe una buena comunicación dentro de la empresa				1	
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	4	2
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos				1	
	Hay control a dichos parámetros de calidad				1	
	Se conoce el costo de la no calidad				1	
	Hay planes de acción para su mejoramiento					1
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	4	1
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la empresa					1
	Que tan actualizada esta la empresa en tecnología de sistemas					1
	El personal esta lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información					1
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	0	0

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción					1
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción				1	
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos				1	
	Realiza mantenimiento programado					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	4
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada					1
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos					1
	Hay flexibilidad en los procesos productivos					1
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	3
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)					1
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	1
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la empresa					1
	Los procesos están definidos					1
	Los procesos son los adecuados y están operando					1
	Posee indicadores de medición de los procesos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	4	12

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la empresa					1
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)					1
	Las compras se encuentran centralizadas					1
	Cuenta con herramientas para el control de las compras					1
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras					1
	Califica a sus principales proveedores					1
	Posee desarrollo de nuevos proveedores					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario					1
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar					1
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario					1
	Realiza inventarios físicos				1	
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	3
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago				1	
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	3

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos					1
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos					1
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos					1
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	3	28

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial					1
	Existe un proceso comercial definido y aplicado					1
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial					1
	Manejan indicadores de gestión comercial					1
	Son adecuados los indicadores					1
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	6
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido					1
	Está definido el mercado objetivo					1
	Está definida la competencia				1	
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional				1	
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	3	2
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa					1
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	3
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes					1
	Mide la fidelidad de sus clientes					1
	Como califica la fidelidad de sus clientes					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	4	14
	TOTAL	0	0	0	0	0

- COOPSOFIA

NOMBRE DE LA EMPRESA:		coopsopia				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la empresa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la empresa					1
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos					1
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias					1
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos				1	
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	5
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la empresa					1
	Posee manuales de cargos y funciones					1
	Existen programas de capacitación					1
	Existe una buena comunicación dentro de la empresa					1
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa			1		
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	0	5
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos				1	
	Hay control a dichos parámetros de calidad				1	
	Se conoce el costo de la no calidad					1
	Hay planes de acción para su mejoramiento			1		
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	2	2
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la empresa					1
	Que tan actualizada esta la empresa en tecnología de sistemas					1
	El personal esta lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información					1
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	0	0

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción					1
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción					1
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos					1
	Realiza mantenimiento programado					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	6
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada					1
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos					1
	Hay flexibilidad en los procesos productivos					1
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)				1	
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	0
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la empresa					1
	Los procesos están definidos					1
	Los procesos son los adecuados y están operando					1
	Posee indicadores de medición de los procesos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	2	14

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la empresa					1
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)					1
	Las compras se encuentran centralizadas					1
	Cuenta con herramientas para el control de las compras			1		
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras			1		
	Califica a sus principales proveedores				1	
	Posee desarrollo de nuevos proveedores				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	2	2	3
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario				1	
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar				1	
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario					1
	Realiza inventarios físicos					1
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	3
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos				1	
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos				1	
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos					1
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos				1	
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	3	4
	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	2	7	22

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial				1	
	Existe un proceso comercial definido y aplicado				1	
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial			1		
	Manejan indicadores de gestión comercial			1		
	Son adecuados los indicadores			1		
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	3	3	0
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido			1		
	Está definido el mercado objetivo				1	
	Está definida la competencia					1
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional		1			
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional		1			
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	2	1	1	1
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa					1
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes					1
	Mide la fidelidad de sus clientes					1
	Como califica la fidelidad de sus clientes					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	3
	TOTAL ESTE GRUPO	0	2	4	4	7
	TOTAL	0	2	0	0	0

- COODES

NOMBRE DE LA EMPRESA:		coodes				
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
1	PLANEACION ESTRATEGICA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Ha desarrollado algún ejercicio de planeación estratégica (misión y visión de la empresa)					1
	Hay objetivos estratégicos de la empresa					1
	Existen estrategias para el desarrollo de los objetivos					1
	Cuenta con planes de acción para cada una de las estrategias					1
	Tienen Metas e indicadores de gestión para la medición de los objetivos definidos					1
	Esta planeación está divulgada en el resto de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	6
2	COMPETENCIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe una clara organización en la empresa					1
	Posee manuales de cargos y funciones					1
	Existen programas de capacitación					1
	Existe una buena comunicación dentro de la empresa					1
	Cumple con las normas legales establecidas					1
	Mide el clima organizacional de la empresa					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	6
3	CALIDAD	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay definidos parámetros de calidad en los productos				1	
	Hay control a dichos parámetros de calidad				1	
	Se conoce el costo de la no calidad			1		
	Hay planes de acción para su mejoramiento			1		
	Realiza investigación y desarrollo para mejorar dichos parámetros					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	2	2	1
4	SISTEMAS Y TECNOLOGIAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	El sistema de información satisface los requerimientos de la empresa					1
	Que tan actualizada esta la empresa en tecnología de sistemas					1
	El personal esta lo suficientemente capacitado para el manejo de los sistemas					1
	Se presentan reprocesos de digitación de información					1
	La información generada es de calidad y a tiempo					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	0	0	0

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
5	PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce cuando y cuanto producir					1
	Sabe la capacidad instalada de su planta y su porcentaje de utilización					1
	Están definidos los tiempos de respuesta de la producción				1	
	Conoce las causas de ineficiencia de la planta de producción			1		
	Existen parámetros de calidad definidos y medidos				1	
	Realiza mantenimiento programado					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	2	3
6	EFICIENCIA EN PRODUCCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Considera que la eficiencia de la producción es adecuada				1	
	Existe investigación en nuevos desarrollos o procesos productivos				1	
	Hay flexibilidad en los procesos productivos				1	
	Los equipos que posee son adecuados para los requerimientos de los productos					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	3	1
7	DISTRIBUCION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce tiempos de respuesta de su distribución (entrega de productos o servicios)					1
	Realiza investigación de nuevas posibilidades de distribución de sus productos o servicios			1		
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	0	1
8	PROCESOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce la cadena de valor de la empresa					1
	Los procesos están definidos					1
	Los procesos son los adecuados y están operando					1
	Posee indicadores de medición de los procesos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
	TOTAL ESTE GRUPO	0	0	2	5	9

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
9	INFORMACION FINANCIERA	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	La información suministrada es oportuna y precisa					1
	Maneja y controla el presupuesto					1
	Cuenta con indicadores financieros de gestión o desempeño de la empresa			1		
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	0	2
10	COMPRAS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Se planean las compras de la empresa					1
	Existen procesos definidos para realizar compras (proceso-políticas-responsables)					1
	Las compras se encuentran centralizadas					1
	Cuenta con herramientas para el control de las compras				1	
	Tiene indicadores de gestión para la toma de decisiones en las compras				1	
	Califica a sus principales proveedores				1	
	Posee desarrollo de nuevos proveedores				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	4	3
11	INVENTARIOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Cuenta con indicadores de su inventario				1	
	Conoce cuando y cuanto aprovisionar					1
	Tiene asignado un espacio adecuado para su inventario					1
	Realiza inventarios físicos					1
	Está correcto el nivel de inventario para las necesidades y restricciones de su empresa					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	4
12	DESEMBOLSOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de las cuentas por pagar					1
	Conoce cuando, cuanto y a quien le paga					1
	Maneja descuentos financieros por pronto pago					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de las cuentas por pagar					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	4
NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
13	RECAUDO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay un proceso claro para el manejo de la cartera					1
	Conoce cuando, cuanto y quien le paga					1
	Tiene listados de información de cartera					1
	Conoce el costo financiero de su cartera					1
	Hay indicadores de gestión para el manejo de la cartera					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	5
14	COSTOS Y GASTOS	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Conoce su estructura de costos y gastos					1
	Posee una clasificación de los mismos					1
	Conoce los costos de sus productos					1
	Conoce el costo o gasto de sus procesos					1
	Conoce los márgenes de rentabilidad de sus productos					1
	Existen indicadores de gestión de los costos y gastos					1
	Existen planes de acción para el control de los costos y gastos					1
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	0	7
	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	1	5	25

NOMBRE DE LA EMPRESA:						
SE DEBE COLOCAR 1 EN LA CASILLA DE RESPUESTA CORRESPONDIENTE Y DEJAR EN BLANCO EN LOS CASOS QUE NO APLICA						
15	COMERCIAL	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Hay una planeación comercial			1		
	Existe un proceso comercial definido y aplicado				1	
	Hay un control del desempeño de la fuerza comercial			1		
	Manejan indicadores de gestión comercial			1		
	Son adecuados los indicadores			1		
	Existen planes de mejoramiento de los indicadores comerciales					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	4	2	0
16	MERCADEO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Existe un plan de mercadeo definido			1		
	Está definido el mercado objetivo					1
	Está definida la competencia					1
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado nacional			1		
	Hay planes de mercadeo definidos para el mercado internacional		1			
ok	TOTAL DE ESTE GRUPO	0	1	2	0	2
17	NIVEL DE SERVICIO	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Mide el nivel de servicio de su empresa				1	
	Está adecuado este nivel de servicio a las necesidades del cliente					1
	Existen planes de acción para el mejoramiento del nivel de servicio				1	
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	2	1
18	FIDELIZACION	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	SUPERIOR
	Tiene programas de fidelización de sus clientes				1	
	Mide la fidelidad de sus clientes					1
	Como califica la fidelidad de sus clientes					1
ok	SUBTOTAL DE ESTE GRUPO	0	0	0	1	2
	TOTAL ESTE GRUPO	0	1	6	5	5
	TOTAL	0	1	0	0	0