GESTION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR SOLIDARIO DE CALDAS SOPORTADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO, COOPERATIVAS DE APORTES Y CREDITO Y FONDOS DE EMPLEADOS)

PABLO FELIPE ALZATE CARDONA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MANIZALES
2007

GESTION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR SOLIDARIO DE CALDAS SOPORTADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO, COOPERATIVAS DE APORTES Y CREDITO Y FONDOS DE EMPLEADOS)

PABLO FELIPE ALZATE CARDONA

Tesis para optar el título de
Magíster en Administración

GERMAN ALBEIRO CASTAÑO DUQUE
Director

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MANIZALES
2007

Notas de Aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Dedicatoria

A mi familia, por su compresión y aliento

Y en especial a Carolina por su tiempo.

AGRADECIMIENTOS

Al Doctor Germán Albeiro Castaño, decano de la facultad de administración, quien con su sapiencia y vocación ayudó a la concreción del presente trabajo.

A mi esposa Victoria Eugenia Ortiz M. quien con inmensa sutileza me animó a lo largo de esta aspiración.

A los directivos y empleados de las diferentes instituciones, quienes propiciaron los espacios necesarios para la recolección de información, además de compartir experiencias y visiones.

SIGLAS

ACI:	Alianza Cooperativa Internacional.
CONFECOOP:	Confederación Colombiana de Cooperativas.
UNICOOP:	Unión de Cooperativas de Caldas – Confecoop Caldas.
COLAC:	Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito.
SCC:	Centro Cooperativo Sueco.
IER:	Instituto de Estudios Rurales.
FEAR:	Facultad de Estudios Ambientales y Rurales.
UNES:	Unidad de Estudios Solidarios.
INTERMAN:	International Management Develoment Network.
PESEM:	Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario.

CONTENIDO

1 INTRODUCCION 1

2 AREA PROBLEMÁTICA, JUSTIFICACION 6

2.1 AREA PROBLEMÁTICA 6
2.2 JUSTIFICACION 7

3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 10

3.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 10

4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS 12

4.1 OBJETIVO GENERAL 12
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 12

5 MARCO TEÓRICO 13

5.1 ECONOMÍA SOLIDARIA 13
5.1.1 COOPERATIVISMO 15
5.2 LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EN LA LEGISLACIÓN COLOMBIANA 23
5.3 ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN 24
5.3.1 ASAMBLEA GENERAL 25
5.3.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN 26
5.3.3 EL GERENTE 27
5.4 ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA 27
5.4.1 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA 28
5.4.2 JUNTAS DE VIGILANCIA 29
5.4.3 REVISORÍA FISCAL 30
5.5 ORGANISMOS DE APOYO 31
5.5.1 UNICOOP 31

5.5.2 CONFECOOP 31
5.5.3 ACI 32
5.6 ESTRATEGIA 33
5.7 LA CADENA DE VALOR 36
5.8 EL DIAMANTE DE PORTER 38
5.9 LA MATRIZ BCG – BOSTON CONSULTING GROUP 43
5.10 CONTEXTO DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA 46
5.11 CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 46
5.12 EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS 47
5.13 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 49
5.14 BALANCED SCORECARD (BSC) 52
5.14.1 PRINCIPIOS DE LAS ORGANIZACIONES BASADAS EN LA ESTRATEGIA (KAPLAN Y NORTON, 2004) 53
5.14.2 PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD 53
5.15 MAPAS ESTRATÉGICOS. (KAPLAN Y NORTON, 2004) 54
5.16 RELACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y BALANCED SCORECARD 55
5.17 INTEGRACIÓN PCI Y BSC 59

6 APROXIMACION AL ESTADO DEL ARTE 64

7 METODOLOGIA 80

7.1 BÚSQUEDA BIBLIOGRÁFICA 80
7.2 DISEÑO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN 81
7.3 UNIDAD DE ANÁLISIS 83
7.4 TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA 84
7.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 87
7.5.1 ANÁLISIS INTERNO 87
7.5.2 ANÁLISIS EXTERNO 88
7.5.3 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 90

8 RESULTADOS 91

8.1 ANÁLISIS UNIVARIADOS DIRECTIVOS VS EMPLEADOS (DESCRIPTIVOS) 98

8.1.1 CAPACIDAD DIRECTIVA 101
8.1.2 CAPACIDAD COMPETITIVA 110
8.1.3 CAPACIDAD FINANCIERA 119
8.1.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA 127
8.1.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO 134
8.2 ANÁLISIS MULTIVARIADO DIRECTIVOS VS EMPLEADOS SOPORTADO EN LOS PLANOS O EJES FACTORIALES 141
8.2.1 ESQUEMA INTERPRETACIÓN 142
8.2.2 CAPACIDAD DIRECTIVA 144
8.2.3 CAPACIDAD COMPETITIVA 150
8.2.4 CAPACIDAD FINANCIERA 156
8.2.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA 162
8.2.6 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO 167
8.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (FCE) IDENTIFICADOS 173
8.4 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES 174
8.4.1 OPORTUNIDADES 174
8.4.2 AMENAZAS 175
8.4.3 FORTALEZAS 175
8.4.4 DEBILIDADES 176

9 PLANTEAMIENTO 177

9.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A GESTIONARSE A TRAVÉS DEL BSC 177
9.2 MAPA ESTRATÉGICO 179
9.3 INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVA 181

10 CONCLUSIONES 187

11 BIBLIOGRAFIA 193

12 ANEXOS 201

RESUMEN

En la presente investigación se realiza inicialmente un diagnóstico del sector solidario del Departamento de Caldas, 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.

ABSTRACT

In the present investigation a diagnosis of the shared in common sector of the Department of Calda is made initially, using for this the methodology of the Profile of Institutional Capacity also known like PCI, with him determine the strengths and weaknesses of the organizations, in this instance analyze the ten institutions in each one of the five capacities of the PCI; (director, competitive, financial, technological and of the human talent). This work with interviews to depth is complemented made the directors of the companies with which it obtains an ample knowledge of the opportunities and threats of the sector. Later the capacities of the PCI with the perspective of the Balanced ScoreCard are accredited, before making specific the objectives of the sector in a strategic map; serving the strategic map as I ooze considers a form to administer to the strategic targets of the sector, remembering the component of control and pursuit of such of permanent form.

Gestión de los objetivos estratégicos en el sector solidario de Caldas soportado en el cuadro de mando integral. (Cooperativas de ahorro y créditos, Cooperativas de aportes y crédito y Fondos de Empleados)

1 INTRODUCCION

La administración de organizaciones estáticas debe estar fuera del pensamiento del administrador contemporáneo dado que hoy en día lo único cierto es el cambio permanente, cambio que debemos recoger de la mejor manera para adaptarlo a los sectores productivos de nuestro de país.

El sector cooperativo no es ajeno a la situación de cambio planteada, y es por esto que las entidades deben buscar la forma de comprender y adaptar las nuevas herramientas administrativas a este sector, máxime cuando en los últimos años viene recuperando un protagonismo un poco perdido por las crisis que le precedieron.

Dado que se tienen tantas expectativas en el sector cooperativo respecto a su contribución para el desarrollo económico y social del País, estas entidades deben evolucionar de acuerdo a los cambios permanentes que les impone el gobierno, las expectativas de sus asociados, las estrategias de los competidores reales y potenciales; todo con el fin de permanecer y crecer de forma armónica desde una perspectiva social enmarcada dentro de los principios cooperativos generales.

En consecuencia el presente trabajo expone la situación de las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas de aportes y crédito y los fondos de empleados del departamento de Caldas, como fundamento para la gestión de sus objetivos estratégicos.

La estructura del trabajo esta dividida en nueve partes.

Inicialmente se hace un planteamiento del problema y la justificación del trabajo; en este capítulo se hace referencia al interés que se ha detectado por parte del sector bancario en los asociados a las entidades objeto de este estudio, igualmente se trata las peculiaridades de las entidades estudiadas, entre ellas la naturaleza que adquieren sus asociados dentro del sector cooperativo.

En la segunda parte se aborda el problema a través de la formulación de la pregunta de investigación y su respectiva compresión gracias a la sistematización del mismo; lo que suministra unos parámetros generales que se abordaran en el tercer capitulo de objetivos, tanto generales como específicos; aquí se plantea la esencia del trabajo en sí, toda vez que los capítulos subsiguientes se abordan en función del cumplimiento de los objetivos planteados.

La sustentación teórica del trabajo se acomete en el capítulo cinco, en la misma se realiza un recorrido por el tema de la economía solidaria en especial el tema del cooperativismo, dentro del cual consideramos pertinente explorar de manera amplia los cooperativas de ahorro y crédito en el ámbito Colombiano; la exploración incluye los órganos de administración (Asamblea general de asociados, Consejo de administración y Gerente); los órganos de administración y vigilancia (Superintendencia de economía solidaria, Juntas de vigilancia, Revisoría fiscal); los organismos de apoyo (Unicoop, Confecoop, Alianza Cooperativa Internacional – ACI).

Una vez se ha logrado contextualizar el sector objeto de estudio, se empieza a abordar temas de estrategia desde la óptica de varios autores, entre los temas tratados alrededor de la misma tenemos: la cadena de valor, el planteamiento de Porter y las fuerzas que intervienen en el mercado; al considerar éstas fuerzas de especial importancia se describen cada una de ellas y los elementos más significativos en su estudio.

La matriz de Boston Consulting Group – BCG es abordada al considerarse una herramienta importante en el estudio de las estrategias, dado que permite generar equilibrio en las estrategias de la organización. El estudio de la matriz BCG nos exige adentrarnos en el contexto de aplicación de la estrategia, la clasificación de las mismas y su respectiva evaluación de acuerdo a los intereses estratégicos de las entidades que las van a aplicar.

La formulación de la estrategia en sí misma no genera rentabilidad a la empresa, es por esto que debe concretarse y en tal sentido tratamos el tema de direccionamiento estratégico como un medio necesario para ejecutar y evaluar acciones tendientes a alcanzar los objetivos de la organización.

Siendo el Balanced ScoreCard una herramienta que busca medir el desempeño organizacional, se ha optado por utilizarla para tal fin, y en consecuencia se describen las cuatro perspectivas (financiera, clientes, interna, desarrollo humano y tecnológico) más comunes al trabajar el concepto de BSC; estas perspectivas deben trabajarse al unísono para acercarse al cumplimiento de la misión empresarial; y para lograr visualizar el efecto del trabajo común, se utilizan los mapas estratégicos como una herramienta auxiliar que permite a través de relaciones de causalidad comprender mejor la estrategia general.

Con el ánimo de motivar al lector en la utilización del BSC, se plantea la relación entre objetivos estratégicos y Balanced ScoreCard, desde el enfoque de los principios de las organizaciones basadas en la estrategia.

Por último, en el capítulo cinco se plantea la integración entre el Perfil de Capacidad Institucional y el Balanced ScoreCard, para lo cual se tratan las perspectivas del BSC desglosándolas en dimensiones que son descritas sucintamente; después se entra a explicar la forma como se realiza la contrastación de los ítems vinculados a cada una de las capacidades presentes en el PCI y las perspectivas del BSC.

En el capítulo número seis se atiende el estado del arte, en él, se describen los estudios que se han realizado en el sector solidario en el País y en el ámbito Latinoamericano; se finaliza el capitulo haciendo una sinopsis de la producción académica regional, reflejada en su mayor parte en trabajos de grado a nivel de pregrado, y maestría de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Dicho resumen se ha dividido en trabajos centrados en: Precooperativas, Pesem, Cooperativas de trabajo asociado, Cooperativas de ahorro y crédito, estudios relacionados con cooperativas de caficultores y otros estudios.

En el capitulo siete se trata la metodología utilizada en el estudio, la misma empieza con una búsqueda bibliográfica y estudio de los temas relacionados, a través de los cuales se concreta el diseño de los instrumentos a utilizar en el trabajo. Igualmente se especifica la unidad de análisis y el tamaño y selección de la muestra; en lo cual tuvo mucho peso la representatividad de las entidades, el acceso a las mismas y su disposición a ser parte del estudio. En este capítulo se describe la forma como se lleva a cabo el diagnóstico estratégico tanto a nivel interno con la utilización de encuestas tendientes a determinar el PCI, como a nivel externo para lo cual se emplean entrevistas a los directivos de las entidades. De otra parte se definen los paquetes estadísticos a emplear para el procesamiento de la información.

En el capitulo ocho se encuentra todo el análisis de resultados, tanto Univariados como Multivariados; en el primer caso se analiza el sentir de los empleados y directivos respecto a los temas planteado en el PCI y en la medida que se va realizando dicho análisis se incluye una contratación de los elementos que se consideran más relevantes.

El análisis Multivariado inicia con una breve explicación sobre la lectura e interpretación de la información respectiva; después de lo cual se aborda el análisis de las capacidades: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y del talento humano dispuesta en el PCI.

El análisis culmina con la identificación de los factores críticos de éxito – FCE que surgen del estudio minucioso de las entrevistas; los FCE se resumen en una matriz en la que se puede visualizar la entrevista donde se ha detectado cada uno de ellos; complementando lo anterior se definen las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de las entidades objeto del estudio.

En el capítulo nueve se plantea una forma de administrar los objetivos estratégicos en las Cooperativas de ahorro y crédito, Cooperativas de aportes y crédito y Fondos de empleados. El planteamiento surge del análisis de los resultados y su interpolación con las teorías estudiadas en el marco teórico; en este capítulo se concretan los objetivos estratégicos que se considera conveniente gestionar a través del Balanced ScoreCard; lo mismos son plasmados en un mapa estratégico que enseña las relaciones de causalidad de manera gráfica; durante la elaboración del mapa se combinan diferentes colores entre los objetivos y las relaciones de causalidad buscando una lectura acertada del mismo.

El capitulo finaliza con una descripción de indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos identificados. Los indicadores se han dispuesto por perspectiva del Balanced ScoreCard, buscando con ello un mejor seguimiento al contrastarlos fácilmente con los objetivos planteados en el mapa estratégico.

Las conclusiones expuestas en el presente trabajo surgen del análisis de la información recolectada a lo largo de todo el estudio y se espera sirva para el fortalecimiento del sector cooperativo del departamento

2 AREA PROBLEMÁTICA, JUSTIFICACION

2.1 AREA PROBLEMÁTICA

En momentos de cambios económicos con repercusiones globales y de crisis locales, algunos gobiernos empiezan a ver en la economía solidaria una alternativa a estas crisis. Es así como hoy podemos presenciar el renacimiento de actores sociales en las economías de algunos países; tal es el caso de Francia en el que existe un relativamente nuevo ministerio para la economía social, considerando a la economía solidaria un tercer sector junto con el sector de la economía privada y pública.

En nuestro País el concepto de economía solidaria esta planteado desde las primeras décadas del siglo XX, a través del General Rafael Uribe Uribe, a partir de allí se ha venido consolidando el movimiento Cooperativo, de tal suerte que hoy se tiene presente como uno de los sectores estratégicos para el País; lo cual se evidencia al referirlo en el Régimen Económico y de Hacienda Pública (Constitución Política de Colombia, 1991).

La relevancia que ha adquirido el Sector en nuestro País esta precedida de una serie de dificultades que no han permitido un crecimiento más rápido del mismo; en especial se puede referenciar la crisis de la década de los noventa, que propició una desconfianza generalizada en las cooperativas de ahorro y crédito; la que se atenuó gracias a los buenos oficios del gobierno de turno, reflejados en la creación de organismos de vigilancia y control como el Departamento Nacional de Cooperativas (DANCOOP), el que posteriormente desaparece para darle cabida a la Superintendencia de Economía Solidaria.

Como se puede intuir, el sector cooperativo de ahorro y crédito ha logrado sobrevivir a varias arremetidas propiciadas en parte por las personas que administran las organizaciones que conforman éste; es de notar que las crisis se generaron dentro del sector sin ingerencia de otros sectores; en contraste, hoy el

sector privado (bancario), empieza a ver en los asociados a las cooperativas de aportes y crédito un prospecto de cliente atractivo para expandirse y en consecuencia esto se puede considerar una amenaza para la economía solidaria no obstante la naturaleza propia de las instituciones que la conforman.

De otra parte, las cooperativas de aportes y crédito del departamento de Caldas, en su gran mayoría no utilizan herramientas administrativas contemporáneas que permitan hacer un seguimiento de los objetivos estratégicos de las Instituciones; por lo cual se deduce que no realizan los ajustes pertinentes en el momento adecuado, restándole competitividad al sector.

En adición a lo anterior, no se dispone de estudios empíricos sobre la forma como se gestiona la estrategia en las cooperativas de aportes y crédito y fondos de empleados del departamento de Caldas; lo que en últimas alienta la informalidad de las administraciones, no obstante ser "responsables de la supervivencia de la compañía a corto y largo plazo" (Hitt, 1999).

2.2 JUSTIFICACION

Es cierto que el gobierno actual considera al sector cooperativo como un sector estratégico para el desarrollo del país, y en consecuencia el estado ha centrado su atención sobre el mismo, buscando generar los mecanismos de reglamentación y supervisión más adecuados. Pero también es cierto que este mismo gobierno ha venido quitando algunas ventajas legales, que hacen al sector cooperativo cada día más parecido al sector privado, y en consecuencia se deben buscar las formas más efectivas de competir con éste.

Sin embargo, la dirigencia de las cooperativas y fondos de empleados, contadas excepciones, no hace más que lamentarse y renegar de los hechos políticos y económicos que afectan al sector; por ejemplo la asignación de códigos de descuento por nómina a empresas no cooperativas, al igual que la asignación

del 20% de los excedentes para destinarlo al apoyo de la capacitación formal, que en últimas puede volverse un agente generador de corrupción en el sector, lo que desencadena un debilitamiento de la estructura cooperativa.

Administraciones antiquísimas, que temen a las nuevas tecnologías y realidades subyacentes a la globalización, están ocultando sus temores en los principios cooperativos sin percatarse o sin querer hacerlo, de que la globalización está tocando todos los sectores productivos (privado, público y cooperativo); y por tanto deben tomarse las medidas necesarias para buscar alinearse con esas nuevas realidades, pues la escasa o nula competencia que tenía el sector en tiempos pretéritos, exige que se cambien los paradigmas respecto al sector.

La naturaleza misma del sector cooperativo, en donde los asociados están inmersos en los diferentes grupos de interés, hace del presente estudio algo novedoso, una vez que se debe tener presente satisfacer las necesidades y expectativas de los asociados dentro de diferentes contextos, representados en: "los grupos de interés de los mercados de capital (accionistas), los grupos de interés del mercado de productos (clientes), los grupos de interés de la organización (empleados de una empresa)" (Hitt, 1999)

"Algunas empresas originan sus propios problemas al formular la estrategia equivocada o ponerla en práctica de manera inadecuada" (Hitt, 1999), de ahí la importancia que reviste el presente trabajo como marco de referencia para la gestión de los objetivos estratégicos en las cooperativas de aportes y crédito y fondos de empleados.

La carencia de estudios acerca de las cooperativas de aportes y crédito y fondos de empleados del departamento de Caldas, fortalece la inercia del sector; en contraste el diagnóstico objetivo alejado de motivaciones personales, o empresariales, representa una herramienta útil para que las organizaciones

adelanten las acciones pertinentes encaminadas a incrementar su ventaja competitiva, entendida ésta como: “La capacidad de una empresa para superar el desempeño de sus rivales” (Hitt, 1999)

La disposición de un estudio actualizado para este tipo de organizaciones, en el que se definan los indicadores que se consideran más importantes para la evaluación de las cooperativas, permitirá en el tiempo “comparar los rendimientos relativos de las organizaciones de la misma industria en función de indicadores de rendimiento” (Jonson y Scholes, 2001) lo que se conoce como análisis de los estándares de la industria.

El conocimiento en lo que respecta a las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas visibles en el sector, permite a las cooperativas auto compararse contra el sector, a fin de crear, actualizar o redefinir sus planes estratégicos de acuerdo a las necesidades y expectativas de los asociados, las que se ven reflejadas en los indicadores a los que se les hará seguimiento.

3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Siendo el sector de la economía solidaria una fuente generadora de riqueza y bienestar para la comunidad que utiliza sus servicios, al igual que para el gobierno que ve últimamente en el sector un facilitador para sacar adelante sus proyectos, se considera pertinente investigar sobre su direccionamiento estratégico y la unicidad o no de objetivos en el sector.

Para tal efecto el estudio se plantea la siguiente pregunta, con el propósito de desarrollar alrededor de ella una serie de herramientas que proporcionen una visión holística del sector y con esto, insumos suficientes para diagnosticar el mismo en el departamento de Caldas, específicamente las cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito, y los fondos de empleados registrados ante Confecoop y Analfe a diciembre del 2006:

¿Cómo gestionar los objetivos estratégicos en el sector solidario de Caldas soportados en el Balanced ScoreCard. (Cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito, fondos de empleados del departamento de Caldas)?

3.1 Sistematización del problema

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades internas de las cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito, y fondos de empleados?

¿Cuáles son las oportunidades y amenazas externas de las cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito, y fondos de empleados?

¿Cuáles son los indicadores de gestión con los que se evalúa el desempeño organizacional de las cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito, y fondos de empleados?

¿Cómo integrar los indicadores de gestión con los objetivos estratégicos definidos en el Balanced ScoreCard?

4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

4.1 Objetivo general

Analizar los objetivos estratégicos del sector (cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito, fondos de empleados del departamento de Caldas), soportado en las relaciones de causalidad reflejadas en el Balanced ScoreCard.

4.2 Objetivos específicos.

Identificar las fortalezas y debilidades que actualmente se presentan en las cooperativas de ahorro y crédito las cooperativas de aportes y crédito y los fondos de empleados del departamento de Caldas.

Identificar las oportunidades y amenazas que actualmente se presentan en las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas de aportes y crédito y los fondos de empleados del departamento de Caldas.

Inventariar, factorizar y depurar los indicadores de gestión con los cuales evaluar el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas de aportes y crédito, y los fondos de empleados del departamento de Caldas.

Analizar los indicadores de gestión, con el fin de determinar cuáles son los más adecuados para controlar los objetivos estratégicos, definidos en el Balanced ScoreCard.

5 MARCO TEÓRICO

Todas las organizaciones sin importar el sector donde se desenvuelven deben alcanzar unos objetivos primarios que justifique su razón de ser y garanticen la supervivencia de la empresa en el sector, lo que implica que la organización sea competitiva; y para lograr la competitividad, la organización debe determinar un rumbo a seguir enmarcado dentro de unos principios y valores corporativos. La determinación del rumbo es lo que se concreta a través del direccionamiento estratégico, el que a su vez utiliza las estrategias (corporativa, de mercadeo y operativa o de competitividad). Dichas estrategias deben evaluarse permanentemente para determinar su efectividad y para esto existen herramientas como el Balanced ScoreCard, que a través de los mapas conceptuales permiten representar relaciones de causalidad entre los objetivos estratégicos inherentes en cada estrategia planteada.

A continuación se presenta la fundamentación teórica de los términos anteriores y el espacio de aplicación del presente trabajo, lo que facilitará la compresión del mismo.

5.1 Economía solidaria

En nuestro país el concepto de economía solidaria esta planteado en la Ley 454 de 1.998, igualmente la Constitución Política de 1.991 también trata la misma; esto se puede evidenciar en el Título XII que atiende el Régimen Económico y de Hacienda Pública.

En la Ley 454 del 1.998 se concreta el significado de economía solidaria en el artículo 6° que manifiesta:

> “Personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores,

creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general, observando en su funcionamiento las siguientes características:

Están organizadas como empresas que contemplan en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.

Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente Ley.

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.

Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración de sus aportes.

Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.

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.

> Parágrafo 1°. En todo caso, las organizaciones de Economía Solidaria deberán cumplir con los siguientes principios económicos:
>
> Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
>
> Destinar sus excedentes a la prestación de servicio 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 conservarlos en su valor real" (Ley 454, 1998)

La organización como empresa a la que hace referencia la Ley 454 de 1.998, se ve reflejada en la conformación de:

Empresas de economía solidaria (campesinas, de usuarios)
Cooperativas
Empresas comunitarias
Fondos de empleados
Grupos precooperativos
Grupos Mutualistas (Uribe, 2003)

Siendo las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas de aportes y crédito y los fondos de empleados el objeto de este trabajo, seguidamente se presentaran algunos temas relacionados con las mismas.

5.1.1 Cooperativismo

El cooperativismo actual surgió durante el siglo XVIII, como una consecuencia de la Revolución industrial, la que siendo particularmente una revolución tecnológica repercutió de manera muy importante en los ámbitos económico, político y social.

Antes de la revolución industrial las clases sociales predominantes en Europa eran cuatro a saber: propietarios, campesinos, artesanos y comerciantes; de estas, a la clase social de los artesanos les podemos atribuir la aparición del cooperativismo, pues los talleres artesanales en los cuales por lo general funcionaba un telar manual, del que se beneficiaban alrededor de 16 personas en promedio, se vieron amenazados por la aparición de la máquina a vapor que reemplazaba este telar por uno en el cual solo se requería de una persona. En este nuevo contexto la producción pasa de ser comunitaria y equitativa a una en la que emerge el concepto de relaciones “obrero-patronales”; en la cual, quien tiene el poder adquisitivo es quien posee la fuente productiva, y se beneficia de la misma, en tanto que los obreros reciben una porción apenas si justa de las ganancias, lo que desencadena muchos cambios a nivel social que implican también repercusiones políticas, como es apenas obvio (Gutiérrez, 1993)

En este momento histórico aparecen el Ingles, Robert Owen y el francés, Charles Fourier. Owen (1771 – 1885) es considerado el padre del cooperativismo ingles y del cooperativismo moderno en general, en tanto que el ideólogo Fourier es considerado el padre del “falansterio” o comunidad de trabajo. Aunque existe un gran número de pensadores alrededor del Cooperativismo estos dos son considerados los pilares del mismo.

Los postulados de Owen, Fourier y otros pensadores, en conjunción con la situación creada por la Revolución industrial, son el caldo de cultivo para que el 21 de diciembre de 1844, 28 obreros desplazados por la máquina de vapor creen en Rochdale (Inglaterra) la llamada “Sociedad cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale”; la que tenia un credo para su funcionamiento: esfuerzo propio, ayuda

mutua, democracia, libertad, voluntariedad, ausencia de lucro, deseo de superación y proporción justa y armónica; (Uribe, citado en Gutiérrez, 1993) estas características tienen hoy plena validez y se recogen en los principios del Cooperativismo como veremos.

En esta misma época en otros países de Europa (Alemania, Bélgica, Checoslovaquia, Italia, países escandinavos), se fraguaban otras formas Cooperativas como las de producción y trabajo asociado, de ahorro y crédito, vivienda y asociativas para provisión de materias primas en la agricultura.

Desde Rochdale el Cooperativismo tuvo unos grandes avances a nivel nacional, hasta que en 1895 varios de los organismos nacionales fundan la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo que propende por la difusión a nivel mundial de los principios y métodos de la Cooperación.

5.1.1.1 El Cooperativismo en Colombia. Las cooperativas nacen en nuestro país hacia 1930, época conocida a nivel mundial con el nombre de la "gran crisis". En este entonces aparecen como precursores del Cooperativismo el general Rafael Uribe Uribe - conferencia de 1904 - y el sacerdote Adán Puerto canónigo de la catedral de Tunja; este último conoció el sistema gracias a un viaje realizado a Europa y desde entonces fue un apasionado defensor del sistema Cooperativo, de tal suerte que increpaba la unión de la actividad sindical con la actividad cooperativa. (Gutiérrez, 1993)

Las ideas de los precursores y el interés de políticos y estadistas se cristalizaron en 1931, cuando en el Congreso de la República se aprobó la primera Ley Cooperativa, siendo la 134 de 1931.

> "Con la expedición de la Ley 134 de 1931 se inicia el desarrollo de la Cooperación en Colombia, cuya historia se confunde muchas veces con la de las disposiciones legales y

> reglamentarias dictadas con posterioridad. A la Ley 134, reglamentada en 1932, siguieron la Ley 128 de 1936, el Decreto Legislativo 146 de 1940, el Decreto del mismo carácter 2462 de 1948, la Ley 30 de 1949, la Ley 15 de 1959, y últimamente los decretos con fuerza de Ley 1598 de 1963 y 2059 de 1968 que vinieron a sustituir casi la totalidad de las normas anteriores." (Uribe, citado en Gutiérrez, 1993)

Más recientemente la Ley 79 de 1988 ha actualizado y unificado la legislación Cooperativa Colombiana.

De otra parte la Ley 454 de 1998 ha determinado el marco conceptual que regula a la Economía Solidaria, ésta crea Dansocial, Fogacoop y la Supersolidaria; este último como organismo de inspección, vigilancia y control que asegura el cumplimiento de las disposiciones legales.

Desde sus inicios el sector cooperativo ha contribuido de diferentes formas al fortalecimiento de la economía nacional, a tal punto que en una reciente presentación de la Superintendencia de Economía Solidaria, se le atribuye un crecimiento proporcional mayor que el sector financiero real.

Siendo así, es importante conocer los principios y valores que son los cimientos del sistema Cooperativo.

Principios. Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

El origen de los principios Cooperativos se remonta a 1844 con la conformación de la llamada "Sociedad Cooperativa de los Justos Pioneros de Rochdale" (Uribe, 2003), esto tomando en cuenta el primer estatuto de los Pioneros; sin embargo la primera normalización de tales principios se realiza en Paris en el año 1937 los

que posteriormente son revisados en Viena en 1966 y finalmente son reformulados en el congreso internacional de Manchester Inglaterra en el año 1995. (Uribe, 2003)

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”. (Cerda Gutiérrez, 2002)

Con este principio las cooperativas no tienen un límite en la cantidad de asociados, igualmente que el asociado también puede retirarse en cualquier momento llevándose consigo lo que ha aportado a la cooperativa.

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” (Cerda, 2002).

En este principio debe tenerse presente que el valor total de los aportes económicos de los asociados no tiene ninguna influencia en su poder de decisión, como si lo puede tener en otros sectores.

El carácter democrático de una Cooperativa está presente no solo a través de la representación de sus miembros en los cuerpos colegiados, sino también en la

participación colectiva reflejada en las decisiones tomadas en las asambleas ordinarias o extraordinarias.

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." (Cerda, 2002).

La razón de ser de este principio es la búsqueda a la solución de los problemas de los asociados, más que las ganancias por la prestación del servicio; no obstante las eventuales ganancias deben distribuirse de manera adecuada para no debilitar las finanzas de la institución a la vez que se alcance una satisfacción por parte de todos y cada uno de los cooperados.

Cuarto principio: Autonomía e independencia.

> "Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (inclusos 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." (Cerda, 2002).

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". (Cerda, 2002)

Al respecto se puede decir que la educación Cooperativa es una necesidad para todos los asociados, es así como algunas instituciones exigen como requisito para pertenecer a la misma un mínimo de horas de educación Cooperativa; sin embargo la idiosincrasia propia de nuestro país hace muy dispendioso alcanzar este objetivo.

De otro lado algunas instituciones han aprovechado el espacio que les da este principio para fortalecer sus talentos internos y de esta forma brindar mejores productos y/o servicios a los asociados y extenderlos a la comunidad en general.

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". (Cerda, 2002)

Puede darse la integración cuando dos o más instituciones unifican sus capitales y operaciones para brindar un mejor servicio a sus asociados, o al establecerse convenios de intercambio y apoyo mutuo.

Séptimo principio: Compromiso con la comunidad. "La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros." (Cerda, 2002)

Paralelamente a desarrollar las actividades propias de su misión las cooperativas trabajan por un desarrollo sostenible en las comunidades en las que intervienen.

Valores. Toda vez que estos son fundamentales en la formulación de las estrategias corporativas tanto de empresas públicas, privadas y cooperativas, trataremos brevemente los que se han afianzado con el tiempo en el sector cooperativo.

Los valores del Cooperativismo están enmarcados en los congresos de la ACI en Estocolmo (1988) y Tokio (1992), el primero presentado por el presidente de la ACI, el señor Lars Marcus y el segundo por el cooperativista sueco Sven Ake Bóók.

Documento Marcus. Según el estudio del señor Marcus, los valores Cooperativos son: "Autoayuda, La ayuda mutua, Expresión de la solidaridad, La ausencia de ánimo de lucro, La democracia, La voluntariedad, La universalidad, La educación" (Uribe, 2003). El estudio aludido termina con una síntesis que abarca los siguientes valores: La participación de los asociados, La adhesión a la democracia, La importancia de la honestidad, relacionada con la confianza y la franqueza, La ayuda a los demás.

Documento Bóók. Surge como resultado de una investigación a nivel mundial del estado del Cooperativismo; en la misma se plasman cuatro dimensiones del pensamiento Cooperativo: (Uribe, 2003).

Ideas básicas
Éticas básicas
Principios básicos
Valores Globales

Igualmente plantea la necesidad de expresar los valores cooperativos a través de las siguientes manifestaciones:

Democracia participativa, Desarrollo del recurso humano, Responsabilidad social, Cooperación económica nacional e internacional, La actualidad en materia de principios y valores cooperativos.

5.2 La Cooperativa de Ahorro y crédito en la legislación Colombiana

La Ley 454 de 1998 se encuentra alineada con la definición utilizada por la ACI, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) o la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC) siendo esta: "son cooperativas de ahorro y préstamo los organismos cooperativos especializados cuya función principal consiste en adelantar actividad financiera exclusivamente con sus asociados. Su naturaleza jurídica se rige por las disposiciones de la Ley 79 de 1988 y se encuentran sometidas al control, inspección y vigilancia de la Superintendencia de Economía Solidaria" (Cerda, Pineda, 2002).

Igualmente la misma Ley en su artículo 49 autoriza las siguientes operaciones para este tipo de cooperativas:

> "1. Captar ahorro a través de depósitos a la vista, a un término, mediante la expedición de CDAT o contractual.
> 2. Otorgar créditos.
> 3. Negociar títulos emitidos por terceros distintos a sus gerentes, directores y empleados.
> 4. Celebrar contratos de apertura de crédito.
> 5. Comprar y vender títulos representativos de obligaciones emitidas por entidades de derecho público de cualquier orden.
> 6. Efectuar operaciones de compra de cartera o "factoring" sobre toda clase de títulos.
> 7. Emitir bonos.

8. Prestar servicios de asistencia técnica, educación, capacitación y solidaridad que en desarrollo de las actividades previstas en los estatutos o por disposición de la Ley cooperativa pueden desarrollar, directamente o mediante convenios con otras entidades. En todo caso, en la prestación de tales servicios las cooperativas no pueden utilizar recursos provenientes de los depósitos de ahorro y demás recursos captados en la actividad financiera.

9. Celebrar convenios dentro de las disposiciones legales para la prestación de otros servicios, especialmente aquellos celebrados con establecimientos bancarios para el uso de cuentas corrientes.

10. Las que autorice el gobierno nacional."

La crisis del sector Cooperativo Colombiano no solo trajo consigo pérdidas económicas al sector, ésta también creó desconfianza generalizada en dichas instituciones; en tal sentido la Ley 454 de 1998 buscaba fortalecer los sistemas de control y supervisión con el fin de recuperar la credibilidad en el sector a través de:

"Capitales mínimos.

Límites a la concentración de riesgo.

Patrimonio adecuado.

Encajes bancarios.

Clasificación y evaluación de la cartera de créditos.

Evaluación y valoración de inversiones.

Consolidación de estados financieros.

Supervisión comprensiva y consolidada.

Evaluación de gestión de activos y pasivos." (Cerda, Pineda, 2002).

5.3 Órganos de administración

La Ley 79 de 1988, en el artículo 26, especifica: “La administración de la Cooperativa estará a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente” (Confecoop, 2006)

El mismo artículo referencia la Ley 222 de 1995, en sus artículos 22 y 23, para definir “Administradores” y “Deberes de los Administradores”.

5.3.1 Asamblea general

La Ley 79 de 1988, en el artículo 27, trata temas respecto a su definición y obligatoriedad de sus decisiones; el artículo 28 trata sobre las clases de Asambleas, su periodicidad y los temas a tratar en ellas; en tanto que el artículo 29 concierne a la Asamblea de delegados, requisitos, número, período, reglamentación, normas aplicables. Los artículos 30 y 31 trata sobre los procedimientos de convocatoria y quórum respectivamente; el artículo 32 trata sobre las decisiones, mayorías y sistemas de elección; el artículo 33 atiende el tema del Voto, su delegación y representación. (Confecoop, 2006)
A modo de resumen se podría decir:

La Asamblea General, es la máxima autoridad en las entidades Cooperativas, la constituyen los asociados hábiles o los delegados de los mismos en caso que la Cooperativa posea muchos asociados, los delegados son elegidos democráticamente mediante elección. A la Asamblea General le corresponde determinar el rumbo de la institución, sus decisiones son de carácter obligatorio para todos los asociados siempre y cuando estén enmarcadas dentro de las normas legales, estatutarias y reglamentarias de la Cooperativa; además debe elegir los miembros del Consejo de administración, Junta de Vigilancia, Revisoría Fiscal y su suplemente al igual que determinar su remuneración.

Dependiendo del tiempo en el cual se convoque y el fin de la misma se clasifican en: Asamblea ordinaria y Extraordinaria; la primera se realiza dentro de

los 3 primeros meses del año y ella es convocada para dar cumplimiento a las funciones normales de la entidad; por lo general es convocada por el Consejo de Administración.

La segunda es celebrada en cualquier época del año con el fin de tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan esperar a la siguiente Asamblea Ordinaria, en ella solo se pueden tratar los temas por la cual fue convocada. La Junta de Vigilancia, la Revisoría Fiscal o como mínimo un quince por ciento de los asociados hábiles podrán solicitar al Consejo de Administración su convocatoria.

Por último el artículo 34 decide sobre las funciones de la Asamblea General, siendo estas:

> "1) Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social. 2) Reformar los estatutos. 3). Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia. 4). Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio. 5). Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos. 6). Fijar aportes extraordinarios. 7). Elegir los miembros del Consejo de Administración y de la Junta de Vigilancia. 8). Elegir el revisor fiscal y su suplente y fijar su remuneración, y 9). Las demás que le señalen los estatutos y las leyes." (Confecoop, 2006)

5.3.2 Consejo de administración

La Ley 79 de 1988, en el artículo 35, expresa:

> “El Consejo de Administración es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general.
>
> El número de integrantes, su periodo, las causales de remoción y sus funciones serán fijadas en los estatutos, los cuales podrán consagrar la renovación parcial de sus miembros en cada asamblea.
>
> Las atribuciones del consejo de administración serán las necesarias para la realización del objeto social. Se consideran atribuciones implícitas las no asignadas expresamente a otros órganos por la ley o los estatutos.” (Confecoop, 2006)

5.3.3 El gerente

La Ley 79 de 1988, en el artículo 37, cita: “El gerente será el representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración. Será nombrado por éste y sus funciones serán precisadas en los estatutos.” (Confecoop, 2006)

Entre las funciones de la gerencia se encuentran: Nombrar ó retirar a sus subalternos de acuerdo a lo aprobado por el Consejo de Administración, Coordinar el personal de la entidad, decidir sobre la afiliación de la cooperativa a otros organismos cooperativos, ser canal de comunicación ordinaria en la organización, entre otras.

5.4 Órganos de administración y vigilancia

El gobierno Colombiano utilizando sus facultades ha creado, reformado y consolidado algunos organismos para la proyección y fortalecimiento del sector

Cooperativo; esto a través de la vigilancia y control del sector. Entre los organismos que hoy en día soportan este plan del gobierno se encuentran:

5.4.1 Superintendencia de economía solidaria

Creada a través de la Ley 454 de 1998, como respuesta a la crisis del sector financiero y su proyección al sector solidario; antes de ésta el control por parte del gobierno al sector cooperativo se realizaba a través del Departamento Nacional de Cooperativas -Dansocial-.

"La superintendencia de economía solidaria es un organismo descentralizado, técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria"(Confecoop, 2006)

Ante la promulgación de la Ley 454 de 1998 el entonces Ministro de Hacienda Juan Camilo Restrepo expreso: "Necesitamos una entidad ágil y eficiente, que rescate el sector Solidario de Colombia"

Dentro de sus objetivo encontramos: (Confecoop, 2006)

Ejercer el control, inspección y vigilancia sobre las entidades que cobijan su acción para asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y de las normas contenidas en sus propios estatutos.

Proteger los intereses de los asociados de las organizaciones de economía solidaria, de los terceros y de la comunidad en general.

Velar por la preservación de la naturaleza jurídica de las entidades sometidas a su supervisión, para hacer prevalecer sus valores, principios y características esenciales.

Vigilar la correcta aplicación de los recursos de estas entidades, así como la debida utilización de las ventajas normativas a ellas otorgadas.

Supervisar el cumplimiento del propósito socio-económico no lucrativo que ha de guiar la organización y funcionamiento de las entidades vigiladas.

La creación de la Supersolidaria ha retornado la confianza al sector, especialmente en la actividad financiera ya que definió el alcance y condiciones claras para el sector; la entidad está "Trabajando con criterios de eficacia, transparencia y calidad, para preservar los valores y principios solidarios y reafirmar la confianza en el sector, alternativa de desarrollo sostenible de Colombia", según lo expuesto en su misión.

5.4.2 Juntas de vigilancia

La Ley 79 de 1988, en los artículos 39 y 40, especifican la integración y funciones de la Junta de vigilancia.

Integración: "La junta de vigilancia estará integrada por asociados hábiles en número no superior a tres, con sus respectivos suplentes; su períiodo y las causales de remoción serán fijadas en los estatutos." (Confecoop, 2006)

Funciones de la junta de vigilancia:

> "1) Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos. 2)

Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y al Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse. 3) Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad. 4) Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos. 5) Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello, y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto. 6) Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las asambleas o para elegir delegados. 7) Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea general ordinaria, y 8) Las demás que le asigne la ley o los estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la auditoria interna o revisoría fiscal, salvo en aquellas cooperativas eximidas de revisor fiscal por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas." (Confecoop, 2006)

5.4.3 Revisoría Fiscal

La Ley 79 de 1988, en el artículo 41, explicita la necesidad de esta figura así:

"Por regla general la cooperativa tendrá un revisor fiscal con su respectivo suplente, quienes deberán ser contadores públicos con matrícula vigente; el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas podrá eximir a la cooperativa de tener un revisor fiscal cuando las circunstancias económicas o de ubicación

geográfica o el número de asociados lo justifiquen.” (Confecoop, 2006)

La revisoría fiscal es el mecanismo de control proporcionado por la ley, y sus funciones son determinadas por los estatutos de la entidad en concordancia con las atribuciones dadas a los contadores públicos; dentro de las funciones propias de la revisoría se encuentran: la vigilancia de la gestión contable, financiera y económica de la entidad, debe igualmente vigilar que los actos de la administración se ajusten al objeto social de la empresa y a las normas legales vigentes; también debe certificar los informes sobre los estados financieros a presentarse a entidades de control externo así como a la asamblea general.

5.5 Organismos de apoyo

Las Cooperativas se pueden agrupar igualmente a nivel local para defender sus intereses; por ejemplo en Manizales el organismo que las congrega el UNICOOP, a nivel nacional es CONFECOOP y a nivel internacional la ACI.

5.5.1 Unicoop

Es el organismo que representa a Confecoop en Caldas que congrega a gran parte de la Cooperativas de Manizales y Caldas; cumple funciones de enlace entre las Cooperativas del departamento y el nivel central. A febrero del 2007 cuenta con 62 cooperativas vinculadas, de estas 56 son de Manizales y las 6 restantes de otros municipios del departamento de Caldas; de las 56 cooperativas registradas de Manizales, 8 son de ahorro y crédito ó aportes y crédito.

5.5.2 Confecoop

“La Confederación de Cooperativas de Colombia es un organismo cooperativo de tercer grado, de carácter asociativo

nacional, de derecho privado y sin ánimo de lucro. Constituye el máximo organismo de representación del cooperativismo Colombiano.

Tiene como objetivo general, unificar la acción de representación y defensa del sector Cooperativo Colombiano a nivel nacional e internacional, y la promoción de la integración, para lo cual adelanta acciones en los siguientes campos:

En el campo de la integración.
Como coordinador de acciones del sector.
En cuanto a las relaciones del sector solidario con las entidades del Estado.
En sus actividades tendientes al fortalecimiento y promoción del sector."

5.5.3 ACI

"La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Fundada en Londres en 1895, sus 230 miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores productivos de 92 países. En total representan aproximadamente 800 millones de personas en todo el mundo."

Tiene como objeto representar el sector cooperativo a nivel internacional, y mostrar al mismo como un sector competitivo en el mercado mundial; para esto realiza las siguientes actividades:

Es la portavoz del sector

Brinda apoyo político en la formulación de una legislación apropiada a los principios cooperativos.

Es la dinamizadora de buenas prácticas empresariales del sector a través de sus publicaciones.

Brindar asistencia técnica al sector a través de programas de desarrollo.

5.6 Estrategia

Al consultar el tema encontramos infinidad de definiciones, tanto como académicos y directivos que de una u otra forma han participado en la formulación de la misma dentro y fuera de sus organizaciones.

El término estrategia es de origen griego y procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar), lo que refleja su naturaleza castrense.

En el ámbito militar entraña el concepto de planeación por parte de la cúpula, que complementada con las operaciones tácticas alcanza la derrota del enemigo, a través de la adecuada administración de los recursos.

En la administración el término es introducido por Alfred Chandler y Kenneth Andrews en el año 1962 quienes la definen como: “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos”;

Mintzberg (1987) en su libro Five Ps for strategy, define la estrategia como:
“Plan, Play, Patrón, Posición, Perspectiva”

Un Plan: curso de acción definido conscientemente, Play: entendido como una maniobra para derrotar a un competidor, Patrón: de comportamiento con el que se ejecutan las acciones de la organización, Posición: entendida como la localización de la empresa en el entorno en que se desenvuelve, Perspectiva: encargada de relacionar la empresa con el entorno.

Fred (1994), plantea:

> "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gestión Estratégica."

En este enunciado se da importancia a la manera de ejecución de las estrategias, pasando de la mera formulación a la realización efectiva de lo pensado.

Jhonson y Scholes (2001) proporcionan la siguiente definición de estrategia:

> “Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de la configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los stakeholders “

Teniendo presente las definiciones anteriores, se podría establecer una definición de estrategia como: un proceso sistemático en el cual se aplican todas las actividades orientadas a llevar la organización a un estado futuro ideal, partiendo de la administración adecuada de los recursos y capacidades actuales, al igual que la evaluación inteligente del entorno con sus rivales. El proceso

sistemático tiene como fin acumular ventajas competitivas sostenibles en el entorno socioeconómico donde se practica.

"La ventaja competitiva sostenida o sostenible se obtiene cuando la empresa implanta una estrategia para la creación de valor, respecto a la cual otras compañías no pueden imitar los beneficios o resulta demasiado costoso imitarlos" (Hitt, 1999); en la creación de valor interviene todas las áreas de la empresa ya sea creando los productos y/o servicios o sirviendo de soporte para la concreción de los mismos, en la medida que la organización armonice las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor; el mismo se incrementa a la vez que se reducen los costos de producción. Se pueden considerar cada uno de los departamentos de la empresa como eslabones de la cadena e implica que el poder de competitividad de la organización esta supeditado al eslabón más débil dentro de la misma; en este sentido "cada departamento de una compañía puede verse como un eslabón de la cadena de valor de una compañía. Es decir, cada departamento efectúa actividades que crean valor diseñando, produciendo, vendiendo, entregando y apoyando los productos de la empresa. El éxito de la compañía depende no sólo de qué tan bien cada departamento realiza su trabajo, sino también de lo bien que se coordinan las actividades de los diversos departamentos" (Kotler y Armstrong, 2001).

Es por esto que se hace indispensable la contribución real de los talentos de la organización a la generación de valor; toda vez que los mismos son los encargados de concretar las actividades primarias que "están directamente relacionadas con la creación o distribución de un producto o servicio, y pueden clasificarse en cinco grandes grupos: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicios" (Jhonson y Scholes, 2001); igualmente deben soportar las actividades de apoyo que se dividen en cuatro grupos: "aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura" (Jhonson y Scholes, 2001), por tanto las empresas deben propender por una selección adecuada de los talentos logrando así los insumos

adecuados para concretar sus estrategias a través del fortalecimiento del “capital organizacional”.

La actividad de competitividad que se desarrolla al interior de la organización está íntimamente ligada a la gestión realizada en la cadena de valor formada por los diferentes frentes (financiero, comercial, tecnológico, humano, etcétera), el trabajo mancomunado de los frentes fortalece la cultura organizacional entendida como “el conjunto complejo de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa e influyen en la forma en que se maneja el negocio” (Hitt, 1999); a causa de esta se obtiene un “alineamiento”, que reduce desperdicios de energía e incrementa la sinergia corporativa en virtud a que la empresa se comporta como un “grupo de personas que funcionan como una totalidad” (Senge, 1992), contribuyendo entonces con la creación de las ventajas competitivas.

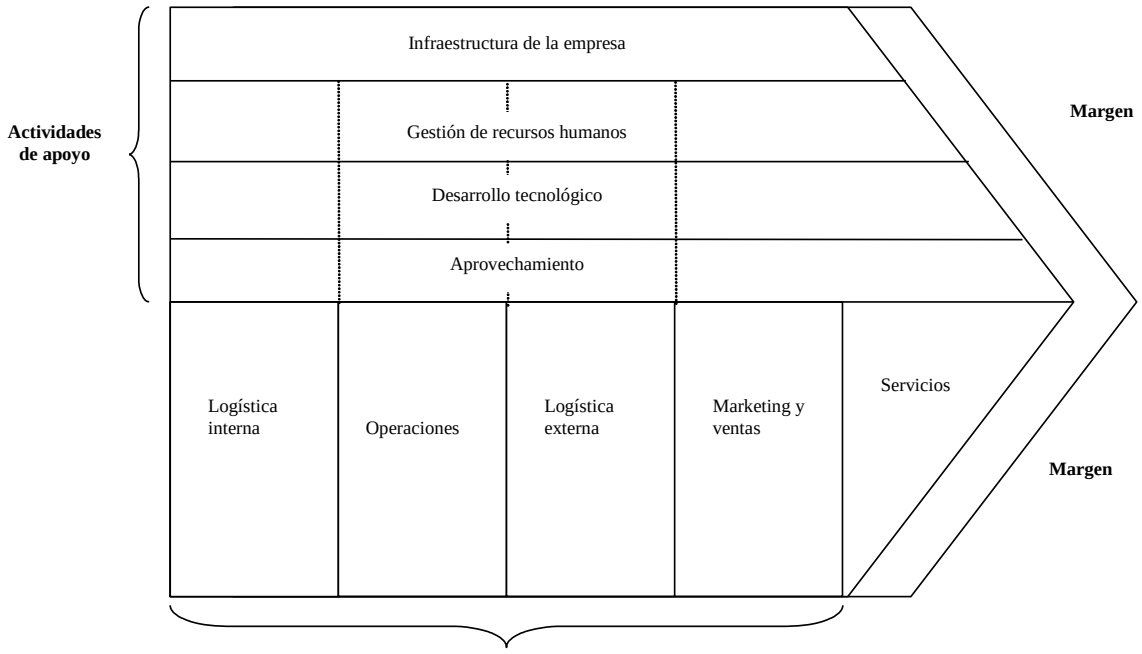
5.7 La cadena de valor

Se puede considerar “la cadena de valor como una herramienta… para examinar de forma sistemática todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva” (Porter, 1987). Como se expresó antes, las actividades pueden ser primarias o de apoyo y en la identificación de las “actividades estratégicas relevantes” (Porter, 1987), estriba en buena parte el obtener una ventaja competitiva, toda vez que se centran los esfuerzos y recursos en el abaratamiento de la actividad o en alcanzar la excelencia en el desarrollo de la misma.

Porter (1987) considera tres elementos básicos presentes en la cadena de valor genérica: actividades primarias, actividades de apoyo y margen; este último lo define como “la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar

las actividades de valor". El margen también se encuentra presente en las demás cadenas de valor que conforman el sistema de valor.

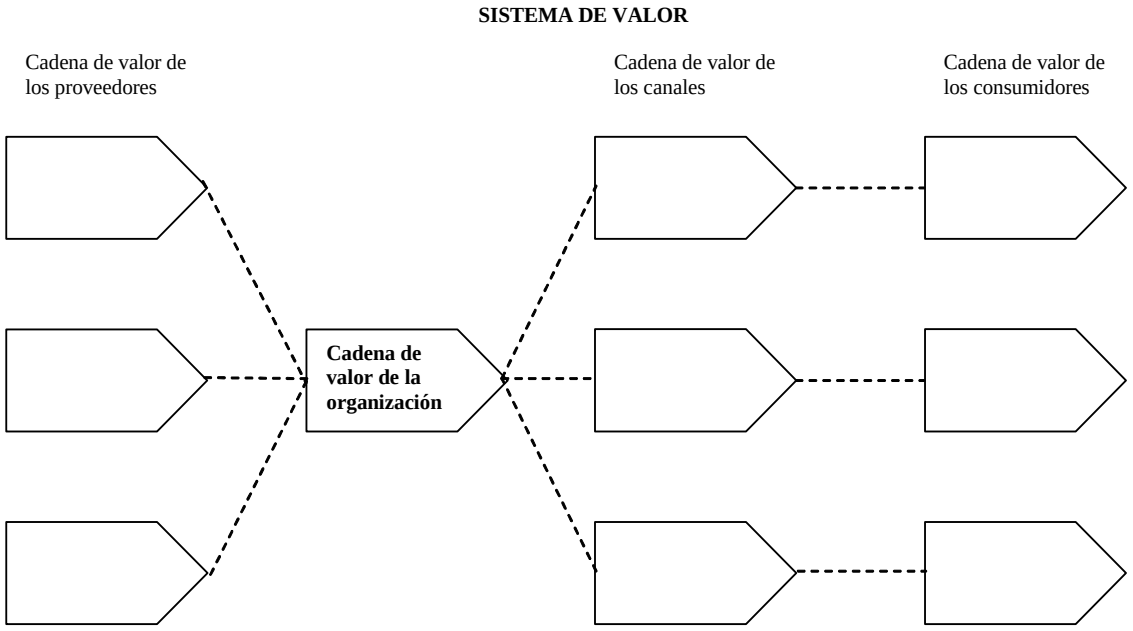
La siguiente figura refleja lo expuesto.



Fuente: Porter 1999

"El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de la empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general" (Porter, 1987); consistiendo éste en la conjunción de todas las cadenas de valor necesarias para entregar un producto o servicio al cliente; entre ellas se encuentran:

La cadena de valor de los proveedores
La cadena de valor de la empresa
La cadena de valor de los canales de distribución
La cadena de valor del comprador

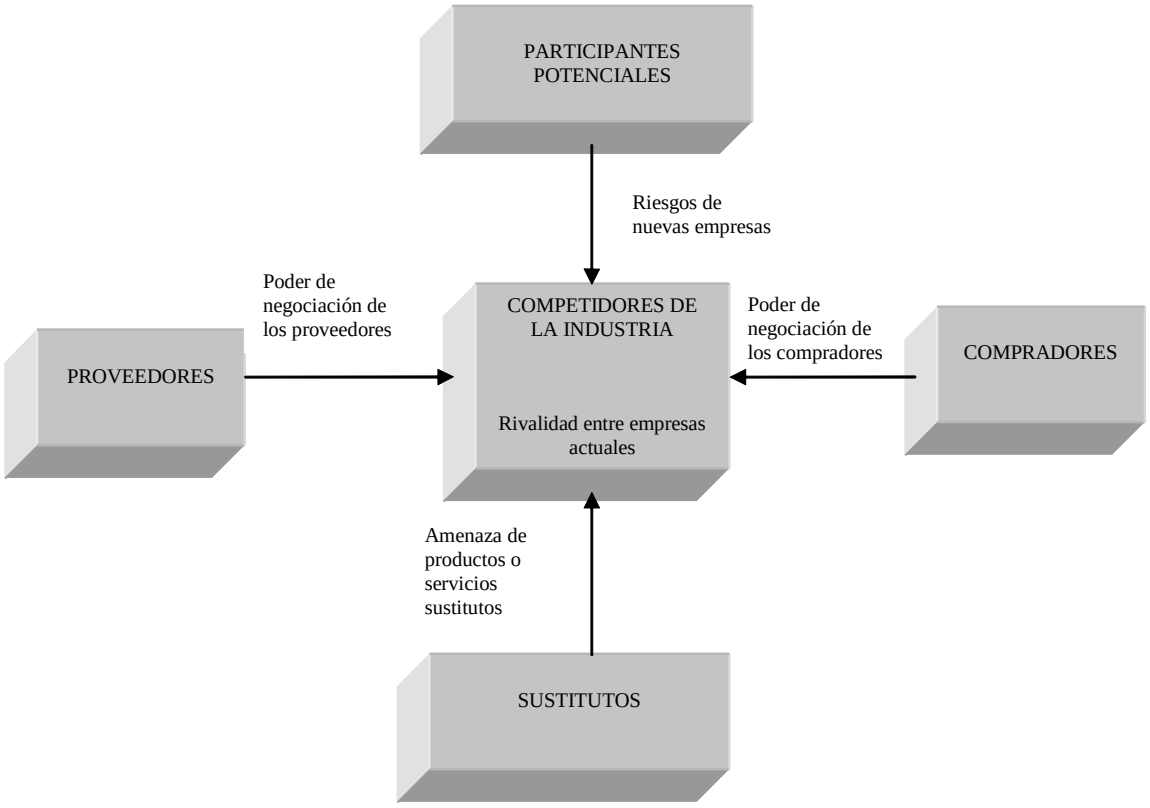


Fuente: Porter 1999

5.8 El diamante de Porter

El sistema de valor es parte de los diferentes sectores productivos y en tal sentido afecta y se ve afectado por las fuerza que intervienen en dichos sectores siendo estas: “el poder de los compradores, el poder de los proveedores, la amenaza de que se incorporen al sector nuevas empresas, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes en el sector” (Porter, 1996).

Porter (2000), acota: “La intensidad de la competencia en la industria... se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se muestran en la figura”



Fuente: Porter 2000

A través del análisis de la gráfica se puede deducir que “la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos” (Porter, 2000), muy por el contrario todos los actores son “competidores” potenciales para la organización.

Seguidamente se detallara la forma como cada una de las fuerzas presentes en la figura impactan los intereses de las compañías presentes en una industria.

Participantes potenciales: “Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas” (Porter, 2000); una de las estrategias empleadas por empresas que desean ingresar en un determinado sector es la reducción de precios en sus productos o servicios, lo que se hace con el objetivo de captar una parte del mercado, ante esto las empresas alojadas en el

sector pueden reaccionar invirtiendo en desarrollo para diferenciar su producto lo que trae como consecuencia una reducción de su rentabilidad . El incremento de nuevos participantes en el sector "dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de la empresas establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados" (Porter, 2000)

Porter (2000), considera las siguientes seis barreras de entrada como las más importantes:

Economías de escala
Diferenciación de productos
Necesidades de capital
Acceso a canales de distribución
Desventaja de costos independientes de las economías de escala
Políticas gubernamentales

Competidores de la industria: Cuando una compañía desea sobresalir en la industria utiliza tácticas como "la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio de garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o mas competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición" (Porter, 2000). La intensidad de la rivalidad reflejada en ataques y contraataques puede llevar a un estado de pérdidas para todo el sector.

Porter (2000), ha definido los siguientes factores como los inductores más importantes en la rivalidad:

Competidores numerosos o de igual fuerza
Lento crecimiento de la industria
Altos costos fijos o de almacenamiento
Ausencia de diferenciación o costos cambiantes

Aumento de la capacidad en grandes incrementos

Presión proveniente de productos sustitutos: “Limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él” (Porter, 2000), esto en virtud a que suplen las necesidades y expectativas de los clientes que utilizan el producto tradicional y que deciden cambiar por un precio mejor o una utilidad adicional evidente en el nuevo producto.

“Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que: 1) están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria o 2) los que generan industrias que obtienen altas utilidades” (Porter, 2000).

Poder de negociación de los compradores: “Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicio y cuando enfrentan rivales entre sí… Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones” (Porter, 2000).

- ✓ El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor
- ✓ Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza
- ✓ Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados
- ✓ El grupo tiene pocos costos cambiantes
- ✓ El grupo obtiene bajas utilidades
- ✓ Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás

- ✓ El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios
- ✓ El grupo tiene toda la información
- ✓ El poder de clientes detallistas y mayoristas obedece a las mismas reglas con una importante adición

De cualquier forma el poder de los compradores está directamente relacionado con “las decisiones estratégicas” que tomen las compañías de la industria para minimizar el impacto de los factores antes enumerados.

Poder de negociación de los proveedores: Se hace evidente al “amenazar con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes o servicios que ofrece” (Porter, 2000); éste poder se halla supeditado a uno o varios de los siguientes factores:

- ✓ El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que vende
- ✓ El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria
- ✓ La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores
- ✓ El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador
- ✓ Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes
- ✓ El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical

El marco de referencia descrito en el “diamante de Porter” puede aplicarse a nivel de industria (grupos de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí) o a una empresa en particular.

5.9 La matriz BCG – Boston Consulting Group

La rentabilidad de una organización esta soportada en sus recursos y capacidades, que bien gestionados llegan a ser una fuente de ventaja competitiva; la que al alinearse con las fuerzas reguladoras que se encuentran en el entorno determinan la participación en el mercado. Una empresa con una "cartera de negocios" (Kotler, Armstrong, 2001) abundante tiene mayores posibilidades en el mercado, no obstante "la administración debe encontrar un equilibrio entre las UNE (unidades de negocios estratégicos) para alcanzar el crecimiento y las utilidades deseadas por la compañía global con un nivel aceptable de riesgo. Algunas UNE generan grandes cantidades de efectivo; otras lo necesitan para lograr el mejor desempeño a largo plazo" (Lamb, Hair, McDaniel, 2002); es decir la organización debe encontrar la forma de asignar recursos a cada UNE de manera racional para alcanzar sus objetivos estratégicos.

"El análisis de carteras estudia el equilibrio entre las estrategias de las unidades de negocio de una organización. El aspecto clave de la capacidad estratégica consiste en garantizar que el conjunto sea fuerte… EL Boston Consulting Group (BCG) propuso una de las primeras clasificaciones de las unidades estratégicas, poniendo en relación el crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa de la empresa" (Jonson y Scholes, 2001).

Por tanto, la matriz BCG permite administrar las diferentes UNE, analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria; "la medida de participación del mercado que se utiliza en el enfoque… es la participación relativa en el mercado, que consiste en la relación entre la participación de la compañía y la participación de su más grande competidor" (Lamb, Hair, McDaniel, 2002)

La matriz BCG al igual que otras matrices de planificación como: matriz de atractivo de la industria – fortalezas del negocio, matriz del ciclo de vida, matriz

alternativa del BCG y la matriz de rentabilidad; presentan elementos comunes según Hax y Majluf (1996):

“Constituyen representaciones gráficas de la posición competitiva general de la cartera de negocios de la firma... en un solo cuadro podemos captar la fortaleza o debilidad general de la cartera.

Cada matriz posiciona a la unidad de negocios de la firma según dos dimensiones. Una es una dimensión externa, que intenta captar el atractivo general de la industria en la que participa el negocio. La otra es una dimensión interna, relativa a la fortaleza del negocio dentro de su industria.

El posicionamiento de cada unidad de negocios en la correspondiente matriz de planificación esta asociado a una estrategia adecuada para la fuerza competitiva del negocio y el grado de atractivo de su industria” (Hax y Majluf, 1996).

A continuación se presenta una adaptación de la matriz BCG, y el tipo de UNE que encajan en los diferentes cuadrantes.

Estrellas: “Son lideres en el mercado que crece con rapidez” (Lamb, Hair, McDaniel, 2002); las UNE representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

Vacas lecheras: “Es una UNE que suele generar más efectivo del que necesita para conservar su participación en el mercado. Se halla en un mercado de crecimiento bajo, pero en el cual el producto tiene una participación dominante” (Lamb, Hair, McDaniel, 2002);

Signos de interrogación: “muestran un crecimiento rápido pero márgenes de utilidad bajos: es decir, tienen una participación baja en el mercado en una industria que crece con rapidez” (Lamb, Hair, McDaniel, 2002); este tipo de UNE

requiere mucho capital pero genera poco flujo de caja, la empresa debe decidir si arremete con agresividad en el sector o se deshace la UNE.

Perros: “Tiene un bajo potencial de crecimiento y una participación pequeña en el mercado, por lo que la mayoría termina por abandonar el mercado” (Lamb, Hair, McDaniel, 2002); las UNE allí ubicadas presenta una posición débil interna y externamente.

Una vez clasificadas las UNE en la matriz BCG, la organización debe evaluar el tipo de estrategia que decide aplicarle a cada una de acuerdo a la ubicación dentro de la matriz.

5.10 Contexto de aplicación de la estrategia

Éste depende del tipo de compañía en la que se va a aplicar; es decir, varía dependiendo si se aplica en empresas que atienden un sólo negocio, o si por el contrario atiende diversidad de negocios. (Thompson y Strickland, 2004)

Para las primeras las estrategias se pueden dividir en: estrategia de negocios, cuyos responsables serán los administradores a nivel ejecutivo; estrategias funcionales, los responsables de las mismas serán los jefes de actividades funcionales que conforman el negocio; estrategias operativas, siendo los responsables los departamentos dentro de las áreas funcionales de la organización.

Para las empresas diversificadas en cambio, se amplía un nivel, lo cual constituye la estrategia corporativa; la responsabilidad de la misma recae sobre los administradores a nivel corporativo.

5.11 Clasificación de las estrategias

Pearce y Robinson (citado en Blank, 1990) enumeran 12 estrategias que se pueden utilizar para alcanzar los objetivos de la empresa a saber:

Concentración, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto, Integración vertical, Integración horizontal, Diversificación (Concéntrica y Conglomerada), Join venture, Innovación, Repliegue, Desinversión, Liquidación, Combinación de estrategias

Todas y cada una de ellas tienen pros y contras, dependiendo del entorno en que se desenvuelva la organización, sus fortalezas y el nivel de competitividad del sector en cuestión; pero independientemente de los pros y/o contras, los directivos deben seleccionar entre ellas, alguna ó la combinación de varias buscando con esto alcanzar los objetivos empresariales.

5.12 Evaluación de las estrategias

El hecho de seleccionar una o varias estrategias para alcanzar los objetivos empresariales es el principio de un ciclo en el que tienen cabida la revisión, evaluación y control de las mismas y que debe realizarse de forma permanente con el objeto de velar por el cometido inicialmente planteado, ó tomar los correctivos necesarios dado el caso.

La forma más simple de evaluación de las estrategias consiste en comparar los resultados con las metas planteadas y en caso que los resultados se alejen de las metas, tomar las acciones pertinentes de manera tal que se logre encausar la estrategia a fin de conseguir lo esperado; las acciones referidas pueden consistir en replanteamiento de políticas, estrategias, proyectos, metas.

En caso de replanteamiento de estrategias, el directivo debe seleccionar cuál de ellas va a emplear, aclarando que la selección puede ser una combinación de las mismas.

Thompson y Strickland (citado en Blank, 1990) definen la siguiente matriz de evaluación en función de la tasa de crecimiento del mercado (Línea vertical) y de la posición competitiva en ese mercado (Línea horizontal). Los números indican el posible orden de utilización de las estrategias.

<table>
<tr><td colspan="4">RAPIDO CRECIMIENTO DEL MERCADO</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Posición competitiva
Débil</td><td>Cuadrante II
1. Reformulación de la estrategia.
2. Integración horizontal.
3. Desinversión
4. Liquidación.</td><td>Cuadrante I
1. Concentración (Incluye desarrollo de mercado y desarrollo de producto).
2. integración vertical.
3. Diversificación concéntrica.</td><td rowspan="2">Posición competitiva
fuerte</td></tr>
<tr><td>Cuadrante III
1. Repliegue.
2. Diversificación concéntrica.
3. Diversificación conglomerada.
4. Desinversión.
5. Liquidación.</td><td>Cuadrante IV
1. Diversificación concéntrica.
2. Diversificación conglomerada.
3. Riesgo compartido o contrato de asociación.</td></tr>
<tr><td colspan="4">LENTO CRECIMIENTO DEL MERCADO</td></tr>
</table>

La selección de la estrategia esta estrechamente relacionada con la ubicación de la unidad de negocio estratégico en la matriz BCG.

La selección de una nueva estrategia no debe relajar a la organización, en tal sentido Jhonson y Scholes (2001) acotan: “Si la organización se ve forzada a aplicar nuevas estrategias, la evaluación de las mismas seguirá siendo importante; por ejemplo, para valorar los riesgos de la nueva estrategia, y preparar planes de contingencia”.

La base fundamental de la evaluación de las estrategias consiste en obtener retroalimentación oportuna y objetiva respecto a lo que esta pasando en el ámbito interno y externo de la organización y su efecto sobre lo planeado; en tal sentido Fred (1994) considera que el proceso debe comprender al menos:

- ✓ El análisis de los factores internos y externos que sustentan las estrategias.
- ✓ La medición del desempeño organizativo.
- ✓ Realización de acciones correctivas.

Estos tres pasos deben trabajarse permanentemente con el objeto de incorporarlos a la "cultura organizacional", de tal suerte que las posibles desviaciones se detecten a tiempo y no de manera extemporánea, hecho que causaría enormes perjuicios a la organización.

Herramientas con el P.C.I., B.S.C y monitorio permanente de los escenarios externos son básicas en la evaluación de las estrategias.

5.13 Direccionamiento Estratégico

También conocido como gestión estratégica, se ocupa de la "complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas" (Jhonson y Scholes, 2001).

Fred (1994) define la Gestión Estratégica como: "La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos"

La formulación se puede realizar a través de herramientas como la matriz DOFA, en la cual se identifican las debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas externas; complementado con el establecimiento de la misión, formulación de objetivos y selección de la mejor estrategia entre varias alternativas.

La ejecución va relacionada con el establecimiento de metas, diseño de políticas y administración de recursos –físicos, financieros, humanos- necesarios para la concreción de la estrategia

La evaluación tiene por objeto realizar un examen de los resultados planeados en la formulación y la ejecución, siendo este un proceso de retroalimentación permanente para realizar los correctivos pertinentes.

Jhonson y Scholes (2001) resumen: “La dirección estratégica incluye el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estrategia”, cada uno de estos tópicos reviste importancia suma para cualquier organización que desee lograr “competitividad estratégica y rendimiento superiores al promedio” (Hitt, 1999); y en consecuencia, el conocimiento soportado en información de la realidad externa al igual que de los recursos y capacidades al interior de la empresa, son de vital importancia en la definición de la dirección estratégica.

Para comprender el sitial de la empresa respecto al sector donde se desenvuelve, las fortalezas y debilidades al interior de la organización y las expectativas de los diferentes grupos de interés, se acude al análisis estratégico; el fin último de éste es “conseguir tener una perspectiva de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el entorno, y de las competencias de la organización” (Jhonson y Scholes 2001).

Cuando la organización ha realizado su análisis estratégico, tiene los elementos suficientes para adentrarse en la elección estratégica una vez que ésta “implica la comprensión de las bases subyacentes a la futura estrategia, con el fin de generar opciones estratégicas para la evaluación y selección de alguna de ellas” (Jhonson y Scholes 2001); este proceso incluye actividades como:

identificación de las bases para la elección estratégica, la creación de opciones estratégicas y la evaluación y selección de opciones estratégicas.

Sin embargo las actividades anteriores (análisis estratégico y elección de la estrategia) no generan valor hasta que se implementen las estrategias seleccionadas con el compromiso decidido de los directivos, es por esto que “la implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducir una estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico” (Jhonson y Scholes 2001); el éxito de la implantación de la estrategia está estrechamente relacionado con los niveles de “alineamiento” que logren los talentos de la organización, incluyendo a los directivos encargados de motivar uno de los factores más importantes de esta etapa cual es el “cambio estratégico”.

Dentro de la implementación de la estrategia es igualmente importante la asignación de recursos y el control de los mismos por parte de las organizaciones, pues a través de éste se asegura la concreción de los objetivos organizacionales que motivaron la disposición de los recursos. Existen tres grandes tipos de control a saber: “control administrativo, a través de sistemas, reglas y procedimientos; control social, a través de las influencias de la cultura sobre el comportamiento de grupos e individuos; y autocontrol, que cada uno ejerce sobre su propio comportamiento” (Jhonson y Scholes 2001); al buscar la forma de controlar cada uno de los ítems antes enunciados necesariamente se debe hacer referencia a indicadores (cualitativos y cuantitativos); en virtud de esto se ha optado por utilizar la metodología del Balanced ScoreCard para lograr el cometido.

5.14 Balanced ScoreCard (BSC)

Concepto planteado por Kaplan y Norton con el cual se busca medir el desempeño organizacional; se soporta en un proyecto de investigación iniciado en el año 1990, en aquel entonces los autores mencionados ya avizoraban la importancia de los activos intangibles basados en el conocimiento, en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sin embargo las industrias continuaban con el esquema de "contabilidad financiera" para medir el desempeño. En contraste (Kaplan y Norton, 2004) al finalizar el estudio sugieren a las empresas complementar los indicadores financieros con tres nuevos grupos de indicadores a saber:

> "Clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento; que representaban los impulsores, los indicadores de tendencia, del futuro desempeño financiero".

Consecuentemente, el BSC "es un formato para describir las actividades de una empresa u organización mediante una serie de medidas de (en general) cuatro perspectivas" (Olve, Petri y Roy. 2004), a través del cual se controlan los resultados de las acciones emprendidas por la organización buscando satisfacer a sus stakeholders.

A través de la contrastación de las organizaciones que utilizaban el BCS para la aplicación de su estrategia, encontraron cinco principios que cruzaban horizontalmente a estas empresas. A continuación se enumeran dada su importancia en la utilización del Cuadro de mando integral; pues a través de los mismos los directivos de las instituciones estudiadas coincidían en el hecho que les daba "alineación y foco" a la estrategia.

5.14.1 Principios de las organizaciones basadas en la estrategia (Kaplan y Norton, 2004)

Traducir la estrategia a términos operativos
Alinear la organización con la estrategia
Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo
Hacer de la estrategia un proceso continuo
Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

5.14.2 Perspectivas del Balanced ScoreCard

Habiendo realizado un recorrido rápido por el origen del cuadro de mando integral y de los principios básicos que han aplicado las organizaciones al implementarlo, ahora se tratarán las perspectivas empresariales del BSC. Según (Kaplan y Norton, 2004) éstas son cuatro, a saber:

- ✓ Perspectiva Financiera
- ✓ Perspectiva del Cliente
- ✓ Perspectiva Interna
- ✓ Perspectiva Desarrollo Humano y Tecnológico

Perspectivas que se deben trabajar coordinadamente en pos de su optimización, una vez que al trabajarse de manera aislada se puede caer en la "infraoptimización" (Kaplan y Norton, 1997)

La siguiente figura muestra la forma en la que se relacionan las perspectivas del BSC a través de las relaciones causa – efecto (Kaplan y Norton, 2001)

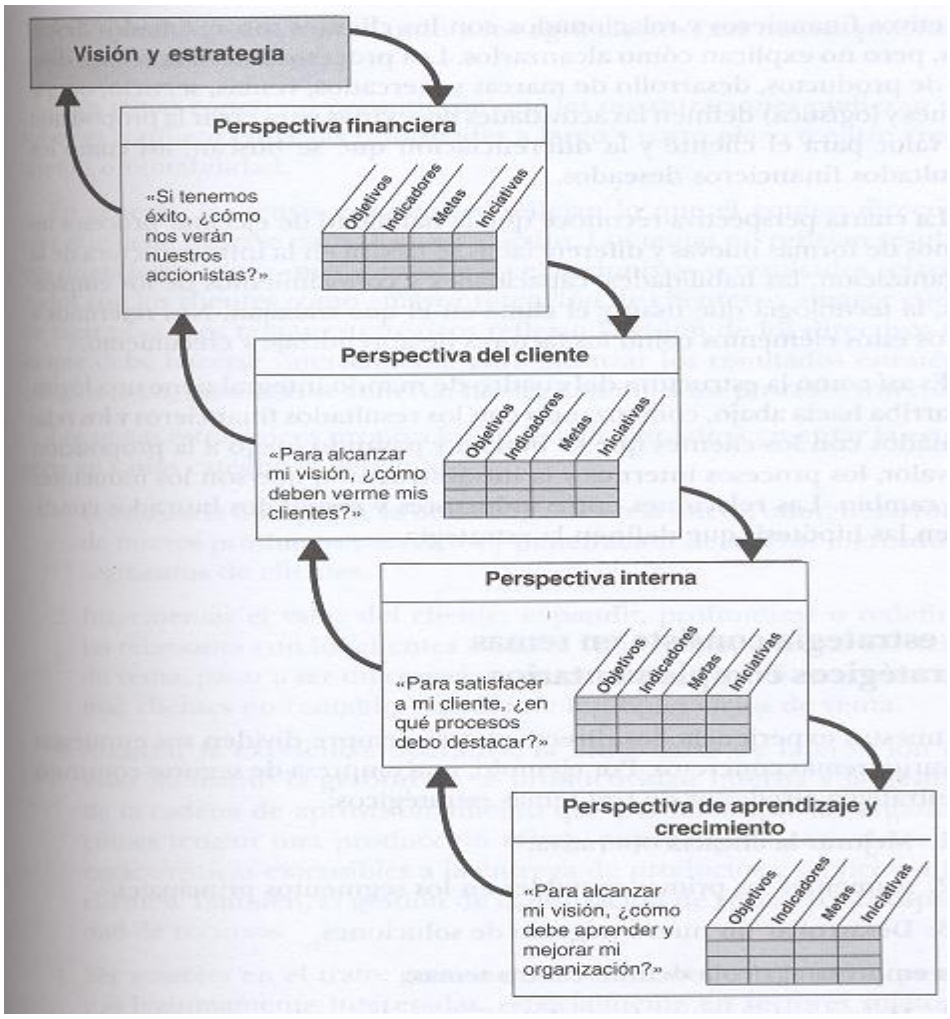


Figura 1: Relaciones causa – efecto entre perspectivas del BSC

5.15 Mapas estratégicos. (Kaplan y Norton, 2004)

Los mapas surgen como una herramienta dentro del desarrollo del BSC que por su nivel de utilidad terminan siendo valorados, cobrando gran importancia, a tal punto que transcienden los límites del BSC y toman autonomía, pero sin desligarse de BSC, sino mirándolo como un complemento fundamental de éste.

Se basan en la misma estructura del BSC; es decir en las cuatro perspectivas enunciadas anteriormente, todas entrelazadas y unidas, donde una es el sustento de la otra, es decir una serie de relaciones causa – efecto entre los objetivos para alcanzar su razón de ser: la misión y la visión.

Los mapas estratégicos son la representación visual de las relaciones causa – efecto entre los componentes de la estrategia de una organización; los mapas proporcionan una manera uniforme y coherente de describir la estrategia de modo que se pueda establecer y gestionar objetivos e indicadores, es decir los mapas estratégicos proporcionan el eslabón faltante entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Según (Olve, Petri, Roy, 2004) los mapas estratégicos sirven porque:

- ✓ Permiten discusiones sobre relaciones causa-efecto cuando se afrontan decisiones estratégicas, así como sobre posibles acciones estratégicas.
- ✓ Ayudan a encontrar y seleccionar datos para controlar las actividades.
- ✓ El mapa completo se puede usar para comunicar estrategias y su lógica inherente.

5.16 Relación Objetivos Estratégicos y Balanced ScoreCard

Hoy en día las entidades objeto de este estudio, apenas si avizoran el trabajar con tecnologías gerenciales post modernas, como el BSC. Partiendo de este hecho a continuación se esbozará una de las tantas formas en que se pueden entrelazar los objetivos estratégicos de las empresas y el Balanced ScoreCard con el fin de obtener lo mejor de cada uno en el logro de la misión de la empresa.

Debe tener presente que el contexto de aplicación de la estrategia en éste tipo de entidades esta circunscrito a un negocio en particular, y en tal sentido se desarrollan sus objetivos estratégicos, aunque todas las entidades deben remitir información a organismos de mayor jerarquía; estos últimos sólo hacen las veces de reguladores del sector y en consecuencia, no se deben considerar como un nivel adicional en el contexto de aplicación de la estrategia respectiva

Sirviendo el BSC como una herramienta administrativa que propende por la participación total del talento humano en la consecución de los objetivos estratégicos, éste será el eje articulador de la relación.

Estas organizaciones deben “traducir la estrategia a términos operativos” (Kaplan y Norton, 2004), buscando la aplicación de este principio los directivos deben comprometerse por hallar consenso en la interpretación de las estrategias organizacionales y posteriormente diseminar esta interpretación a lo largo y ancho de toda la organización; sí esto ocurre, entonces todas las actividades tanto primarias como de apoyo estarán “alineadas” con la estrategia, alejando de este modo la organización de la “fragmentación e infraoptimización de los esfuerzos” (Kaplan y Norton, 1997)

La aplicación del primer principio como se esbozó anteriormente lleva al cumplimiento del segundo principio a saber: “Alinear la organización con la estrategia” (Kaplan y Norton, 2004), dado que los talentos de la organización encargados de cualquiera de las actividades no necesariamente tienen que pertenecer a un solo departamento de la empresa, lo que motiva el trabajo en equipo que a la vez implica el operar por procesos; de ésta forma se trasversaliza la organización, dejando de lado los celos divisionales centrando la atención en el producto o servicio final sobre el que recaerán las criticas o halagos de los stakeholders que evalúan de una u otra forma el desempeño de la empresa. En este sentido el BSC debe “permitir alinear todos los recursos organizacionales (equipos de ejecutivos, unidades de negocios, grupos de apoyo, tecnología de la información y selección y capacitación de empleados), para concentrarse en aplicar las estrategias” (Kaplan y Norton, 2004)

De manera acumulativa esto causará que toda la organización se vincule al logro de los objetivos macro, “convirtiendo la estrategia en el trabajo diario de todos” (Kaplan y Norton, 2004), debiendo lograrse a través de una permanente y fluida comunicación entre los directivos, los empleados y asociados. Siendo

concientes de que el conocimiento de la estrategia por parte de toda la organización conlleva grandes esfuerzos en capacitación, ellos se pueden encauzar a través de los comités respectivos, que utilizando los excedentes correspondientes a educación formal, podrían perfectamente realizar una innovación educativa compartida entre las entidades, empleando dichos recursos; lo que se reflejaría en un mejor posicionamiento del sector. Este posicionamiento se capitalizaría ya de manera específica, de acuerdo a los intereses y habilidades de cada entidad, contribuyendo con ello al fortalecimiento del sector.

Todo lo anterior debe perdurar en el tiempo de tal suerte que "la estrategia se convierta en un proceso continuo" (Kaplan y Norton, 2004), y para esto debe buscarse que el esquema de trabajo planteado entre a formar parte de la cultura organizacional, pudiendo lograrse a través de la evaluación permanente de los procesos, a cargo de los responsables de los mismos. Ésta evaluación permanente conocida como "proceso de doble bucle" (Kaplan y Norton, 1997) tiene por objeto tomar los correctivos necesarios a tiempo. No obstante lo anterior debe tenerse presente que "el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica" (Kaplan y Norton, 1997)

Los directivos son parte fundamental en este proceso y en consecuencia deben "movilizar este cambio" (Kaplan y Norton, 2004), a través del liderazgo; los autores sostienen que "Un proceso de Cuadro de Mando Integral con éxito comienza reconociendo que no es un proyecto "métrico", sino que es un proyecto de cambio" (Kaplan y Norton, 2004); cambio que en últimas debe generar Ventajas Competitivas para la empresa.

Al considerar el BSC como eje articulador de la estrategia del negocio, no se puede perder de vista la base sobre la cual está cimentado este eje, siendo ésta los principios y valores Cooperativos; la aplicación de los mismos en los procesos

de cambio pertinente, será la prueba fehaciente del compromiso con los asociados, proveedores y en general todos los stakeholders con quienes interactúa la organización

Partiendo del análisis de la visión, misión y estrategia definida por las entidades objeto de este estudio se realiza un mapa estratégico, propendiendo por la factorización de objetivos estratégicos comunes a las entidades involucradas.

El mapa estratégico permite visualizar de manera gráfica las relaciones de causalidad entre los objetivos estratégicos, llevando posteriormente estas relaciones a la correspondiente perspectiva (cliente, interna, aprendizaje y crecimiento, financiera, social). Al concretar los objetivos estratégicos en las perspectivas se asegura definirle un indicador para su medición, establecerle una meta a cumplir, asignarle un responsable y asociarlo a un proyecto especifico; lo anterior para controlar todos y cada uno de los objetivos estratégicos.

La definición de los indicadores de desempeño es fundamental, dado que reflejarán la coherencia de la estrategia; deben surgir de los objetivos estratégicos que igualmente deben estar claramente relacionados entre sí, y asociados a proyectos.

Con lo expuesto hasta aquí se evidencia la utilización del BSC, como una herramienta que permite gestionar los objetivos estratégicos de las cooperativas de ahorro y crédito, aportes y crédito y fondos de empleados, relacionándolos bajo la premisa de causa-efecto. Además de ligarlos a proyectos específicos, que tienen unos recursos dispuestos para sacarlos adelante, se debe complementar esto con un permanente monitoreo, con el fin de realizar los ajustes necesarios en el menor tiempo posible.

5.17 Integración PCI y BSC

Como parte fundamental del direccionamiento estratégico se encuentra el análisis estratégico, el que consiste en “comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas de los stakeholders” (Johnson y Scholes, 2000); el análisis estratégico ocurre la mayoría de las veces porque las organizaciones empiezan a percibir una brecha entre lo planeado con anterioridad y los resultados logrados después de un tiempo o porque esta inmerso dentro de la cultura organizacional, como una medida de defensa ante los cambios externos o una acción proactiva a nivel interno que pretende evaluar los recursos y capacidades (directiva, competitiva o de mercado, financiera, tecnológica y del talento humano) disponibles dentro de la organización para aprovechar las oportunidades que el medio presenta.

En este sentido el direccionamiento estratégico debe ser dinámico, y por tanto debe ser permanentemente revisado, con el fin de concebir nuevas estrategias o reformular las existentes en función de los cambios percibidos interna y externamente. Aquí se puede citar a (Serna, 1992) quien concibe la razón de ser del análisis interno como “el pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, … contribuyendo en la mejor forma posible al cumplimiento de sus objetivos estratégicos”

Con un conocimiento claro de los recursos y capacidades de la organización alcanzado a través del perfil de capacidad institucional o PCI, la organización debe crear mecanismos de administración adecuados que permitan realizar seguimiento, control y evaluación, con el fin de realizar los ajustes pertinentes a tiempo; de suerte que surge el Balanced ScoreCard como otra herramienta administrativa para tal fin y para su correcta incorporación en el proceso de direccionamiento estratégico se debe homologar cada una de las capacidades del

PCI con las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard, buscando clasificar cada capacidad en la perspectiva que mayor impacto genere en el logro de los objetivos organizacionales; para esto se recurre a ampliar el conocimiento de cada una de las perspectiva del BSC y ese sentido se encuentran las “dimensiones fundamentales” (Ballvé, 2002) de cada una de las perspectivas.

Según (Ballvé, 2002) la perspectiva del cliente presenta cuatro dimensiones a saber: “tiempo, calidad, gestión y servicio del producto y coste de propiedad”, el tiempo tiene relación con la agilidad con que son suplidas las necesidades del cliente, la calidad en el caso de las cooperativas y fondos de empleados se pueden reflejar en la confiabilidad de la información que se le suministra en cuanto a sus estados de cuenta, tasas de interés, al mismo tiempo que en el procesamiento de información de beneficiarios, entre otras. La gestión y servicio del producto tiene relación con la mejora en la calidad de vida del asociado gracias a la oportuna prestación del servicio; por último el coste de propiedad reúne todos los costos en que incurre la organización para atender las tres dimensiones anteriores y las dimensiones complementarias presentes en las otras perspectivas.

La perspectiva financiera consta de tres dimensiones: “rentabilidad, crecimiento y valor del accionista” (Ballvé, 2002), la rentabilidad es medida de diferentes formas según los sectores, en el sector solidario se puede asimilar a “flujos de caja, o los beneficios en relación con los objetivos de ganancia” (Ballvé, 2002). El crecimiento dentro del sector solidario se puede medir con los ingresos mensuales por conceptos de intereses; en tanto que el valor del accionista se puede equiparar al aumento en la cantidad de asociados y la zona de ingerencia que tenga cada institución, complementando lo anterior con la revalorización de aportes, que se realiza en forma proporcional de acuerdo al total que disponga la asamblea general para tal fin. Cada una de las tres dimensiones anteriormente expuestas busca resumir de una u otra forma las consecuencias de las acciones

adelantadas en todas las demás dimensiones que componen las cuatro perspectivas del BSC.

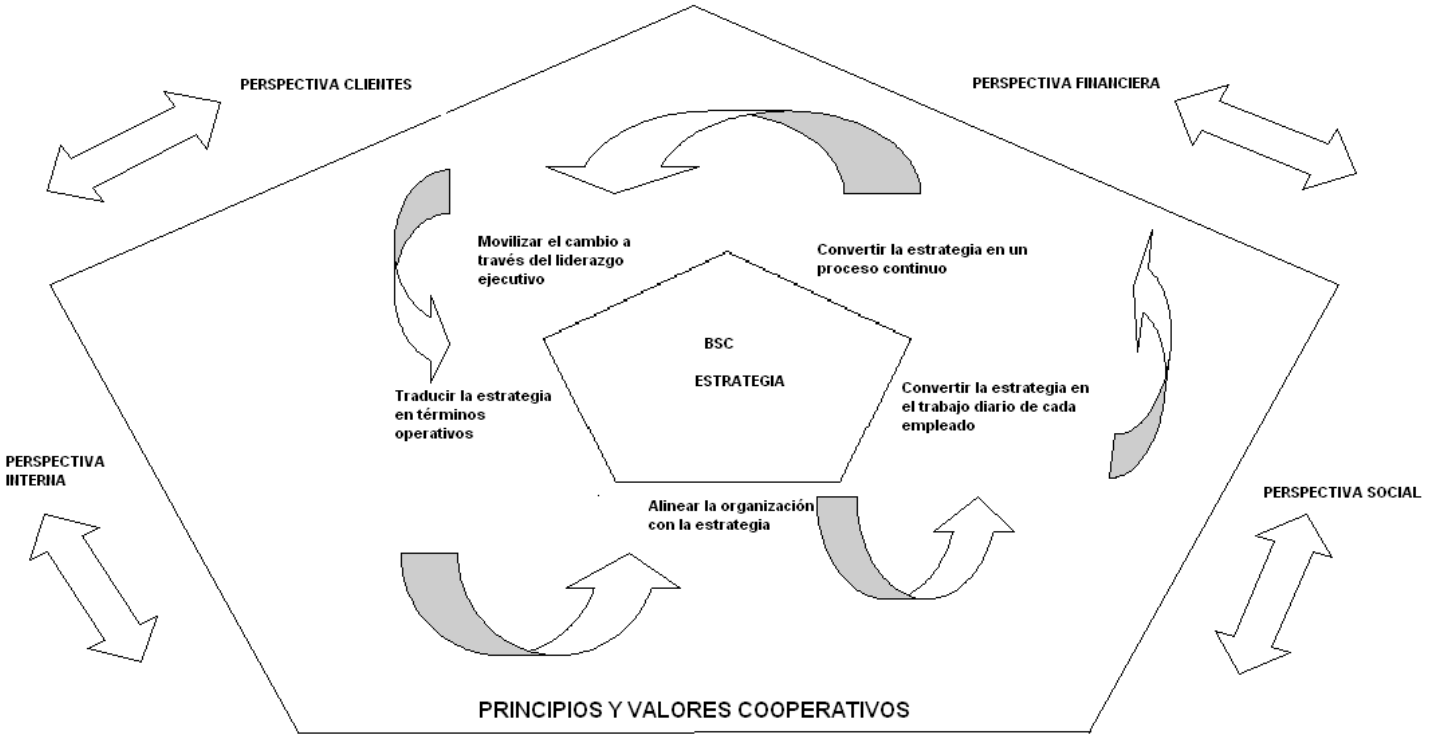
De otro lado la perspectiva interna consta de tres dimensiones a saber: “tiempo del ciclo, calidad y productividad” (Ballvé, 2002); las que tiene una ingerencia directa sobre la percepción que se forma el cliente, en este caso el asociado del servicio recibido. El tiempo del ciclo, se relaciona con las actividades propias de cada proceso interno de la organización y los métodos y herramientas de que dispone la empresa para agilizar sus operaciones; en el sector objeto del estudio puede colocarse como ejemplo el tiempo necesario para aprobar o improbar una solicitud de crédito. La dimensión calidad, tiene relación directa en este sector con los sistemas de información y la veracidad de la información dispuesta por medio de los mismos para el análisis “Scoring” de las diferentes solicitudes realizadas a los funcionarios. La dimensión productividad guarda una estrecha relación con la motivación, efectividad y compromiso de los empleados en la solución de situaciones cotidianas de la empresa.

La perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional consta de tres dimensiones: “innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua y activos intelectuales” (Ballvé, 2002); en el sector objeto de estudio la innovación de mercado puede evidenciarse en la generación de nuevas líneas de crédito, la conformación de “combos” de servicios, la formalización de alianzas entre entidades del sector para suplir necesidades de asociados comunes. La dimensión de aprendizaje y mejora operacional continua se puede reflejar en la reformulación de procesos bajo el concepto de ventanilla única, concepto bajo el cual es la organización quien trabaja para el asociado descargándole actividades en las cuales la institución puede ser más eficiente; por ejemplo, aprobación de libranza por pagadurías por medios electrónicos. La dimensión de activos intelectuales, guarda relación con las actitudes y capacidades que tienen todos y cada uno de los empleados dentro de la empresa pues las mismas se constituyen en el elemento diferenciador en un entorno cada vez más competitivo, en tal sentido

muchas de las organizaciones objeto de este estudio han incorporado el talento humano dentro de la formulación de su misión, dando una señal asertiva del "culto a la gente", cimiento de toda tipo de organización.

La integración se realiza a través de la contrastación de cada ítem presente en cada una de las capacidades del PCI (directiva, competitiva o de mercado, financiera, tecnológica y del talento humano) y las dimensiones fundamentales de todas las perspectivas del BSC (clientes, financiera, interna, aprendizaje y crecimiento), asignándole a cada item del PCI una perspectiva del BSC, posteriormente se totalizaron las perspectivas por cada capacidad, y el número más representativo de las perspectivas, fue el seleccionado para realizar el paralelo, generando la siguiente equivalencia:

Perfil de Capacidad Institucional	Balanced ScoreCard
Capacidad Directiva	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
Capacidad Competitiva	Perspectiva de Cliente
Capacidad Financiera	Perspectiva Financiera
Capacidad Tecnológica	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
Capacidad del Talento Humano	Perspectiva Interna



OBJETIVO	INDICADOR	META	RESPONSABLE	PROYECTO

6 APROXIMACION AL ESTADO DEL ARTE

Según cifras de Confecoop a diciembre del 2005, existían 8.529 entidades que conformaban el sector solidario en Colombia. De las cuales 6.462 son Cooperativas con una representación del 76% del total, 1.852 corresponde a Fondos de Empleados con una participación en el sector del 22% y las asociación mutuales representa el 2.52% con 215 instituciones de este tipo. En el siguiente cuadro se puede observar la participación en el sector solidario de las entidades antes mencionadas, igualmente se presenta sus activos, pasivos y patrimonio y su ponderación porcentual respecto al sector. Vale la pena aclarar que aquí se plasman los datos consolidados de las entidades que vienen reportando su información a Confecoop a través del sistema SIGCOOP; esta información debe ser enviada a Confecoop por las entidades adscrita al organismos de control, con una periodicidad trimestral, no obstante la retroalimentación hacia el sector se realiza anualmente con un retraso de 6 meses.

Cuadro 1
Colombia: Total entidades, activos, pasivos y patrimonio a diciembre 31 de 2005 (cifras en millones de pesos)
Fuente Confecoop, 2005

Naturaleza	No. Entidades	%	Activos	%	Pasivo	%	Patrimonio	%	No. Asociados	%
Cooperativas	6.462	76	12.467.475	81	7.406.841	79	5.066.830	84	3.305.433	80
Fondos de Empleados	1.852	22	2.681.639	17	1.749.685	19	934.376	15	655.761	16
Asociaciones Mutuales	215	2,52	212.751	1	168.305	2	44.183	0,73	170.319	4
TOTAL	8.529	100	15.361.865	100	9.324.831	100	6.045.389	100	4.131.513	100

De los 8.529 entidades que remiten información a Confecoop, solo 88 son cooperativas de ahorro y crédito, aportes y crédito o fondos de empleados del Departamento de Caldas; y según el gerente de Unicoop, canal de Confecoop para el Departamento de Caldas, “la mayoría esta compuesta por población mayor”, esta situación asociada a la poca rotación de directivos hace dispendiosa

la implementación de nuevas formas de administración, lo que implica eventualmente la pérdida de oportunidades y por consiguiente el debilitamiento del sector en el Departamento.

En la misma entrevista el gerente de Unicoop, expresa la necesidad de actualizar el sector cooperativo Caldense en la utilización de nuevas herramientas administrativas, para lo cual él viene liderando dicho cambio dentro de Confecoop Caldas con el propósito de extenderlo posteriormente al sector.

La vinculación con el sector objeto de análisis, permite expresar que las entidades cooperativas y fondos de empleados, escasamente utilizan indicadores de gestión para evaluar su desempeño y en consecuencia no poseen un método sistemático para autoevaluarse, la poca retroalimentación nace gracias a las exigencias de los organismos de control y básicamente se reflejan en la formulación o actualización del PESEM. (Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario).

En el ámbito nacional, la cooperativa medica del Valle (Coomeva), se precia de haber consolidado después de cuatro años y la ayuda de la Corporación Calidad, un "exitoso modelo empresarial de la economía solidaria, reconocida como fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia" (González, 2004). Puede notarse que allí subyacen los principios y valores cooperativos, la aplicación de estos principios se realiza dentro de los lineamientos del código de buen gobierno con lo cual se busca darle la mayor transparencia a la administración y "generar valor para los propietarios en este caso los asociados" (González, 2006).

Después de analizar varios artículos del presidente del Consejo de Administración de dicha entidad, se puede deducir el gran compromiso que existe por parte de las directivas con los temas de estrategia y competitividad dentro del sector; la preocupación constante respecto a los temas se puede evidenciar a

través del presidente del Consejo de administración quien dice: “la velocidad de trasformación del entorno comercial competitivo, presiona cada vez más a las empresas a examinar cuidadosamente sus factores críticos de éxito para el cambio de su enfoque estratégico hacia el cliente” (González, 2004).

Continua diciendo “Se debe hacer del cliente el centro de desarrollo de los negocios, de los nuevos productos o servicios, añadiendo valor al proceso, pero un valor que pueda trasformarse rápidamente de acuerdo con las preferencias del cliente, y buscando la creación de vínculos profundos con la gente”; como se puede deducir el presidente de esta prestigiosa entidad, tiene centrada sus esfuerzos en el crecimiento de la empresa a través de la satisfacción de las necesidades de sus asociados, para lo cual motiva a toda la organización a crear un “culto a gente” tanto interna como externa, lo que contemporiza esta organización con los estilos de administración más avanzados.

El control como parte del ciclo administrativo de la organización es visto como una herramienta que permite “alinear” los recursos y capacidades de la empresa con la estrategia corporativa, la cual debe ser compartida en pos de crear valor.

Ante la imposibilidad de obtener mayor información de la manera como administran su estrategia corporativa, (página Web, artículos de revista institucional), se buscó contacto vía correo electrónico, para solicitar la información; obteniendo como respuesta la referencia de varios sitios Web que tratan el tema del Balanced ScoreCard a nivel general.

En el ámbito Latinoamericano se encontró un mayor acercamiento a los temas de planeación estratégica y BSC aplicados en el cooperativismo, la Confederación Latinoamérica de cooperativas de ahorro y crédito (COLAC), ha venido motivando al sector en temas de carácter administrativo a través de la programación de capacitaciones permanentes; se pueden enumerar algunas que tienen relación con el tema de estudio:

Estrategias Bancarias y Decisiones Operativas en un Entorno Competitivo.

El capital humano en las Cooperativas: argumentan que “La formación del capital humano en las cooperativas como componente esencial para soportar su fortalecimiento y su permanencia en el largo plazo, no es un tema que haya merecido una adecuada atención de las jerarquías administrativas, ni de quienes tienen la responsabilidad de diseñar estrategias” (COLAC, 2007).

Paralelo a la programación de cursos, COLAC brinda servicios de asistencia técnica al sector cooperativo en general, entre los servicios que promocionan se encuentra, la consultoría en Balanced ScoreCard a través de la cual motivan “la aplicación de un modelo, bajo las cuatro perspectivas, en el que la cooperativa con la participación plena de los Cuerpos Administrativos y la Plana Gerencial, logra incorporar un Planeamiento Estratégico certero y sobre todo verificable, a través del Cuadro de Mando Integral o tablero de control” (COLAC, 2007).

Las actividades, tanto de capacitación como de consultoría, se ejecutan a través de Confecoop como organismo integrador del sector cooperativo en Colombia. Dentro de esta línea de acción Confecoop convocó en el mes de septiembre a las cooperativas para que discutieran sobre “planeación estratégica” aplicada al sector, con el fin de unificar criterios frente a la metodología utilizada por cada asociación regional en el direccionamiento estratégico, de tal suerte que se logre consolidar una sola directriz sobre las acciones tendientes a fortalecer el sector.

De otra parte, se reconoce la importancia que tiene el tema en el cooperativismo, una vez que COLAC (Confederación Latinoamericana de cooperativas de ahorro y crédito) con el apoyo de SCC (Centro Cooperativo Sueco), lanzaron en noviembre del 2005 el “Manual de disciplinas Financieras para Cooperativas de Ahorro y Crédito”, donde se destaca:

“la importancia del cuadro de mando financiero como herramienta fundamental para la toma de decisiones en el ámbito dirigencial y ejecutivo de las entidades de este sector de la economía social”.

En la obra referida se relacionan los principales indicadores de competitividad cooperativa y de gestión financiera, que requiere toda cooperativa de ahorro y crédito para desenvolverse exitosamente; los cuarenta indicadores expuestos en la obra se distribuyen en cinco bloques a saber: 1) competitividad cooperativa, 2) operaciones y resultados, 3) liquidez y apalancamiento, 4) administración y control, 5) crecimiento y tecnología.

En el ámbito universitario, después de investigar en las bases de datos de varias universidades, se evidencia el escaso material de los temas en conjunto no obstante una prolífica producción de temas relacionados con estrategia.

En el país, la Pontificia Universidad Javeriana, a través del Instituto de Estudio Rurales (IER), adscrito a la facultad de Estudios Ambientales y Rurales (FEAR) y con la ayuda de la Unidad de Estudios Solidarios (UNES), se comprometió a partir de 1993 a realizar estudios de casos cooperativos, solidarios y asociativos, en el marco del proyecto INTERMAN (International Management Develoment Network). Desde 1.991, el proyecto INTERMAN tuvo como objetivo principal realizar procesos de investigación alrededor del tema: éxito e innovación en la gerencia, en 17 países de Asia, África y América.

“En este contexto, se llevó a cabo el primer estudio de caso que realizó la UNES, relacionado con una central financiera cooperativa ubicada en la ciudad de San Gil” (Dávila y Silva, 1996; relacionado por Dávila, 2004), el estudio realizado fue considerado muy importante pues “permite mejorar la capacidad de gestión existente en la región, ya que los estudios están enfocados a encontrar buenas prácticas innovadoras de gestión y organización” (Dávila, 2004), dicho estudio fue objeto de profundización gracias a la financiación del Institut Recherche el

d'enseignement pour les coopératives IRECUS de la Universidad de Sherbrooke, Canadá.

Aunque el apoyo recibido permitió realizar tres estudios adicionales, dos en cooperativas de ahorro y crédito y uno en una fundación dedicada a la capacitación, ninguno trata de forma explicita la relación entre BSC y estrategia, sin embargo son un referente importante para el conocimiento del sector cooperativo Colombiano, una vez que describe el "sistema de economía solidaria en el país" (Dávila, 2004), proporciona un acercamiento al componente financiero del sector, reconociendo en él un agente de reanimación de la actividad productiva y económica de la nación.

De otra parte entrega la distribución geográfica del cooperativismo en el País, destacándose el hecho que solo seis Departamentos (Bogota, D.C., Antioquia, Valle, Santander y Cundinamarca) concentran el 62% de las entidades.

Realiza igualmente un análisis respecto a la reducción de las cooperativas de ahorro y crédito en el País, argumentando como principal causa la exigente reglamentación por parte del Gobierno Nacional.

En el mismo estudio realiza una contrastación entre las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas agropecuarias, mostrando al Departamento de Caldas dentro los últimos lugares en cuanto a la cantidad de cooperativas que reportan información a Confecoop, la participación de los dos subsectores antes mencionados dentro del sector cooperativo es de 36% para las cooperativas de ahorro y crédito, y 64% para las cooperativas de producción agropecuaria.

El estudio hace énfasis en el movimiento cooperativo de las provincias del sur de Santander, por considerar la región de importancia, gracias a las labores que realizó en el sector la iglesia a mediados de la década de los sesenta; es por esto

que analiza la evolución de COOPCENTRAL (Cooperativa de segundo piso) que podía ofrecer los servicios que demandarán las cooperativas de base.

En uno de los apartes del estudio dice: “la única tendencia que se mantiene en el cooperativismo, es la relacionada con los problemas de las estadísticas, los datos y los estudios sobre el sector. A pesar de los esfuerzos hechos después de la crisis de fin del siglo XX, la situación ha mejorado muy poco pues el censo realizado por la Superintendencia de la Economía Solidaria en los años 2001 y 2002 no se ha podido poner a disposición del público por problemas relacionados con la duplicidad de entidades, la información no disponible de otras, etc. En cuanto al Estado, son diferentes entidades las que tienen la tarea de controlar y supervisar las cooperativas, razón por la cual no es fácil encontrar un dato certero que consolide el número de cooperativas en el país y que permita ubicar los sectores y regiones en los cuales se encuentran presentes. Así, cumplen labor de control y Supervisión la Superintendencia de Economía Solidaria, la Superintendencia Bancaria, la Superintendencia de Salud, en cuanto a las cooperativas que realizan actividades de carácter financiero, de prestación de servicios en salud y actividades que tienen que ver con el sector real. Asimismo, la cooperativa de trabajo asociado se registra ante el Ministerio de Trabajo” (Dávila, 2004).

Al finalizar los estudios de casos de la cooperativa de ahorro y crédito del Valle de San José y Multicoop Ltda, concreta unas características distintivas de las entidades estudiadas “en relación con el tipo de enfoque gerencial que representan. Estos rasgos revalorizan el potencial que tiene la forma cooperativa en el marco del desarrollo rural y local” (Dávila, 2004).

Al revisar la producción académica respecto al sector solidario encontramos que se ha investigado sobre los siguientes temas: precooperativas, pesem, cooperativas de trabajo asociado, cooperativas de ahorro y crédito, estudios en cooperativa de caficultores, otros estudios.

A continuación se enumeran la respectiva producción.

PRECOOPERATIVAS

AUTOR	AÑO	TEMA
Beltrán Marín, Héctor Alfonso	2004	Alternativas en las áreas funcionales para el mejoramiento del proceso de transición de las precooperativas Empacoop, Sermovi, Carretacoop, Palacoop y Coagro a cooperativas en la ciudad de Manizales
Conclusión: El sector cooperativo ha incursionado en las industrias con gran aceptación, desplazando en muchas ocasiones las distintas modalidades de contratación, esto debido a las ventajas tanto económicas, logísticas y productivas que se dan para los empresarios. Igualmente plantea el ambiente económicamente estable (excedentes, salarios, seguridad y prestaciones sociales) que se evidencia en las entidades estudiadas, haciendo posible de implementar las alternativas de mejoramiento.		
Ladino Castaño, Franci Elena	2002	Diagnostico y propuesta de desarrollo para la educación en cooperativas, precooperativas y fondos de empleados de Manizales
Conclusión: El estudio sirvió de apoyo para el diseño de estrategias por medio de la identificación de aspectos internos y externos que afectan el ejercicio de la educación solidaria en las entidades objeto de estudio, (15 cooperativas, 12 fondos de empleados y 2 precooperativas).		

PESEM

AUTOR	AÑO	TEMA
Giraldo Gómez, Ana Maria	2005	Estructuración del proyecto educativo sociempresarial solidario "PESEM" en la cooperativa de trabajo asociado Cooservigensa Ltda. Cta.
Conclusión: El trabajo formula una estructura a seguir por el área de gestión humana y el comité de educación; define los lineamientos bajo los cuales debe presentarse el PESEM en COOSERVIGENSA LTDA CTA, así como los lineamientos de control y seguimiento, que impidan la pérdida de los procesos llevados a cabo en los planes educativos. Sugiere centrar los recursos en consolidar la cultura organizacional, formar a sus asociados en los requerimientos para el desempeño de sus funciones y generar programas de extensión que deriven en el mejoramiento de la calidad de vida de los asociados.		

COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

AUTOR	AÑO	TEMA
Chica Salgado, Carlos Alberto		Propuesta de un modelo matemático multicriterio, para que la toma de decisiones en fondos de empleados y cooperativas de trabajo asociado de Manizales coadyuve a la competitividad
Conclusión: Presenta una metodología para la toma de decisiones en las entidades cooperativas, en especial lo que tenga relación con la programación por metas, la cual soluciona problemas de decisión del análisis multiobjetivo continuo usando métodos de programación matemática; también motiva a la creación de un paquete informático el cual permita la aplicación de los algoritmos presentados en el trabajo.		

Pineda Palacio, Luis Alexander	2004	Propuesta creación de una cooperativa de trabajo asociado para la empresa C.I. Color Siete
Conclusión: Expone las ventajas y desventajas que representan las C.T.A., para los intereses de C.I. Color Siete, entre otras razones por la disminución de costos fijos e incremento de los niveles de eficiencia de las actividades realizadas. Presenta una serie de situaciones que deben sortearse para concretar la creación de la respectiva C.T.A.		
Bonilla Arbelaez, Natalia del Pilar	2002	Estudio de factibilidad para la creación de una cooperativa de trabajo asociado en servicios docentes en la ciudad de Manizales
Conclusión: Después de presentar las características de las C.T.A. y los beneficios que representan tanto para los planteles educativos de la ciudad de Manizales, como para los potenciales asociados a la C.T.A., ratifica las ventajas de dichas entidades en su estructura legal, financiera, administrativa y técnica; haciendo factible su creación y posterior crecimiento.		
Franco Gallego, Blanca Estela	1999	Mejoramiento y ampliación de la cobertura de los servicios ofrecidos por la Cooperativa de Trabajo Asociado del Menor Coometra Ltda.
Conclusión: Presente un estudio que determina la viabilidad para crear un establecimiento comercial de productos de la canasta familiar en el sector de la Carola (Manizales), con el objetivo de fortalecer la cooperativa COOMETRA LTDA. El estudio identifica el mercado objetivo para el negocio planteado y la combinación de marketing más apreciada por los potenciales clientes.		
Cardona Gil, Maria Catherine	1998	Transformación de empresas al modelo de organizaciones asociativas de trabajo (cooperativas de trabajo asociado y empresas asociativas de trabajo). Casos de empresas de

		Caldas
Conclusión: En esta monografía se encuentra la estructura y organización interna de las organizaciones asociativas de trabajo (OAT), las etapas para la conformación de las OAT, las ventajas y desventajas de la aplicación del modelo. Plantea que la mejora de la productividad de los empleados en las OAT se debe en parte por el sentido de compromiso que adquieren, lo que a su vez propicia unos mayores ingresos, mejores condiciones de trabajo y proyección personal para los empleados		

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO

AUTOR	AÑO	TEMA
Escobar Yunis, Gloria E.		Incidencia de las Coop de Ahorro y Crédito de Manizales en la economía familiar de sus asociados y su efecto sobre el desarrollo socioeconómico de la ciudad
Conclusión: Después de presentar la sinopsis del sector cooperativo en Manizales, plantea la necesidad de buscar su progresiva capitalización para aprovechar los recursos provenientes de la misma en beneficio de los asociados, también propone la integración de las Cooperativas de ahorro y crédito buscando centralizar los recursos monetarios en un fondo para utilizar al máximo los recursos propios del sector fortaleciendo con esto la filosofía cooperativa.		
Murillo Varón, Ángela Lucia	2006	Una mirada a la gestión de las cooperativas de ahorro y crédito - empresas de economía solidaria - subsector financiero - desde la teoría de la agencia
Conclusión: Entre los aportes más significativos se encuentra las motivaciones por las cuales se da la vinculación a estas entidades, también plantea los beneficios		

que esperan recibir de las cooperativas; y los diferentes tipos de relaciones que se presentan entre asociados base y directivos, así como las asimetrías de información subyacentes a los roles de unos y otros.		
Soto Serna, Álvaro Hernán	1999	Estudio de factibilidad para la apertura de una nueva oficina en el municipio de Villamaría de la Cooperativa Unión Popular de Ahorro y Crédito Cupocredito
Conclusión: Finalizado el estudio plantea la viabilidad de apertura de la nueva sede en el municipio de Villamaría, argumentando beneficios para la cooperativa, el Municipio, los habitantes del Municipio y el sector cooperativo en general. También hace una referencia importante respecto a los efectos de la reestructuración del sector cooperativo Colombiano.		
Marín Idarraga, Diego Armando	1997	Estudio económico financiero de las cooperativas de ahorro y crédito de Caldas, Risaralda, Quindío y Tolima en el periodo 1985 - 1994
Conclusión: Sugiere aumentar la capitalización de recursos a través del ahorro en sus diferentes modalidades, utilizar de mejor forma los capitales de las cooperativas, una vez que al momento de realización del trabajo (1997) no se contaba con planes alternativos de inversión para generar mejores rendimientos. También expone que el crecimiento presentado en las cooperativas esta ligado al aumento del número de asociados más que al nivel de ahorro de los mismos, lo que en últimas no contribuye al mejoramiento del nivel de vida de los asociados. El estudio demuestra como “las instituciones estudiadas presentan una perdida monetaria, que en términos reales se manifiesta en un menor valor del patrimonio debido al efecto de la inflación. Además el costo de oportunidad de los asociados es sustancialmente desfavorable frente al ofrecido por las entidades financieras del sector privado”		

Méndez G., Jesús Alberto	1997	Estudio de factibilidad mercadológica, técnica y jurídica de manejo de programas de vivienda de interés social para los asociados a cooperativas de Ahorro y Crédito de Manizales
Conclusión: Las expectativas hacia el proyecto fueron favorables (1997), después de analizar una población compuesta por la cooperativas más representativas del momento (Ceocal, Coocalpro, Cesca, Coodecom y Profesionales); 34% de los asociados entrevistados pagan arriendo y la mitad muestra interés en el mismo. Las razones más sólidas de este proyecto son: La viabilidad jurídico-legal que rige la economía solidaria, participación del estado, el sector financiero y constructoras en una alianza bajo la cual todos ganan.		

ESTUDIOS RELACIONADOS CON LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES

Se encontraron cinco trabajos asociados a esta cooperativa, tres de ellos relacionados con la cooperativa de caficultores de Manizales: Maria José Manzur Duque realiza en el año 2002 “Diseño del programa de mantenimiento para el centro de recepción de café en la trilladora de la Cooperativa de Caficultores de Manizales”; Luz Adriana Sepúlveda Gómez desarrolla el trabajo “Asistencia en la estructuración del sistema de calidad ISO 9002 para la producción de café excelso en la Cooperativa de Caficultores de Manizales” en el año 2001 y en 1993 Carlos Heli Vargas Cruz presenta “Reestructuración administrativa y organizacional de la cooperativa de caficultores de Manizales”.
Los otros dos trabajos se centran en la cooperativa de caficultores de Anserma, el primero presentado en 1984 por Lucia Yordaly Carrillo se titula “Estudio sobre el manejo de inventarios en la Cooperativa de caficultores de Anserma”; el segundo de Edgar Augusto Corrales Laverde “Análisis financiero de la Cooperativa de Caficultores de Anserma Limitada” es presentado en 1984.

OTROS ESTUDIOS

Martínez Grisales, José Adiel	2000	Diseño de un modelo de empresa cooperativa manufacturera en el Colegio Gerardo Arias Ramírez en el municipio de Villamaría
Conclusión: A través de la realización del estudio se entrega una guía que llevará al estudiante a profundizar e investigar sobre el tema cooperativo y sus beneficios. En la concreción de la cooperativa son parte fundamental, el talento humano de los estudiantes lo que hace se reduzcan sus costos, a la vez que posibilita desarrollar habilidades en los estudiantes que antes no era posible lograr. El trabajo muestra la viabilidad de la cooperativa soportado en los análisis presupuéstales que señalan una TIR del 235%.		
Chingual Vargas, Alex	1999	Aplicación de costos por proceso en la cooperativa ovina de Marulanda
Conclusión: Después de realizar un diagnóstico a la empresa, el autor presente un escenario caótico desde la perspectiva administrativa, en consecuencia realiza varias recomendaciones tendientes a formalizar la adecuada administración; las recomendaciones van desde la formulación de la misión y visión de la cooperativa, pasando por la normalización de cargos con sus respectivas responsabilidades y tocando temas de gestión ambiental.		
Amador Colonia, Alexandra	1998	Formulación y evaluación de una empresa cooperativa, prestadora de servicios en el sector transporte con sede en la Ciudad de Manizales
Conclusión: Se plantea la viabilidad de una cooperativa prestadora de servicios en el sector transporte con sede en la Ciudad de Manizales, entrando a fortalecer el sector solidario toda vez que la cooperativa se convertiría en un regulador del		

mercado de insumos y servicios para el sector transporte.		
Arias, Daniel Ricardo	1997	Evaluación Estratégica para la transformación del fondo de empleados del Banco Unión Colombiano en Cooperativa
Conclusión: A lo largo del estudio los autores argumentan diferentes razones para la transformación del fondo en cooperativa, algunas de ellas orbitan alrededor de la ampliación de los servicios que se pudiesen prestar. De otra parte generan una serie de sugerencias con las cuales el banco puede vincularse de forma activa en la concreción de la cooperativa.		
Cortes Zuluaga, Silvia Esperanza	1997	Proyecto de factibilidad para la creación de una institución escolar cooperativa
Conclusión: El estudio enseña que en un modelo educativo como el nuestro, en el que la educación es considerada un gasto más que inversión; el concepto cooperativo puede contribuir enormemente a dar solución a la problemática de faltantes de cupos y costos elevados entres otros. No obstante advierten que el proyecto se puede clasificar como de alto riesgos y solo generará beneficios económicos a largo plazo. Para la posible implementación del proyecto sugieren la creación de varias precooperativas (confecciones, comestibles, libros y útiles escolares), que estarían lideradas por los padres de familia, extendiendo el modelo cooperativo hasta ellos.		
Osorio Salazar, Liliana Patricia	1995	Propuesta para la planeación del desarrollo en la Cooperativa multiactiva de promoción social "Coopsocial"
Conclusión: Se expone en el trabajo una serie de recomendaciones que recogen los requerimientos y necesidades de los asociados a Coopsocial, entre ellas encontramos: nuevas líneas de crédito (educación, vivienda, avances); implementación de los CDT, comercialización de productos, creación de		

droguería, creación de jardín infantil, creación de supermercado; además de propuestas de mejoramiento interno. Finalmente plantea que la realización de estos proyectos depende en gran medida de la mentalidad de sus directivos la que debe estar orientada al cambio; y alineada con los principios cooperativos.

7 METODOLOGIA

7.1 Búsqueda bibliográfica

Consistiendo la misma en: “detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como en extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997). Ésta estuvo encaminada a recolectar la información que existe respecto a estudios empíricos en nuestro País, en relación con el tema objeto de análisis. Igualmente se indagó sobre la importancia que tiene la aplicación del Balanced ScoreCard en el Cooperativismo en el ámbito nacional y Latinoamericano como referencia al trabajo en cuestión.

Paralelo a lo anterior se exploraron casos de éxito a nivel nacional, donde se ha aplicado el Balanced ScoreCard para la administración de los objetivos estratégicos en el sector solidario.

Para focalizar de mejor manera la búsqueda bibliográfica, se recurrió a especialistas en el sector del cooperativo (Confecoop Caldas) y a expertos en los temas de Balanced ScoreCard y direccionamiento estratégico (Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales).

Puesto que la cantidad de información encontrada respecto a los temas de direccionamiento estratégico y Balanced ScoreCard, es abundante cuando se tratan los temas por separado, se filtró la misma teniendo como parámetros la procedencia de ella, de tal modo que se les dio más relevancia a los documentos producidos por organizaciones cooperativas de primer orden (cooperativa Coomeva), segundo orden (Confederación Colombiana de Cooperativas - Confecoop) y tercero orden (Alianza Cooperativa Internacional - ACI, el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito -WOCCU o la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito COLAC).

7.2 Diseño general de la investigación

La tipología de la presente investigación puede enmarcarse como exploratoria en el sentido de que sirvió para “preparar el terreno” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997) sobre el cual desarrollar el trabajo. Aquí se investigaron las entidades del sector solidario que harían parte del estudio, soportados en la información obtenida de la Confederación Colombiana de Cooperativas – Confecoop a diciembre del 2005. Una vez definidas las entidades que pudiesen ser parte del estudio se seleccionaron las más importantes de acuerdo a la clasificación suministrada por Confecoop y se concretó su disposición para ser parte del estudio, siendo este punto el que determinó en últimas la entidades objeto de análisis; paralelo a la obtención del permiso necesario para el diligenciamiento de los instrumentos por parte de los empleados y directivos, se fue recolectando información de las organizaciones (Informes a Asamblea General de Asociados), la que sirvió para determinar el número de encuestas a realizar en cada entidad.

Consecuentes con los objetivos del trabajo se abordaron varios autores con el fin de determinar la forma de recolectar, procesar e interpretar la información que estableciera las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las organizaciones objeto de estudio; así se tomó la decisión de utilizar la metodología del Perfil de Capacidad Institucional – PCI (Serna, 1992) para evaluar las fortalezas y debilidades; en tanto que se optó por las entrevistas como el mecanismo para conocer las percepciones que tenían los directivos respecto a las oportunidades y amenazas que les presenta el medio. Para lograr la “precisión en la medida” del PCI se utiliza una escala Likert que más adelante se detalla.

Analizando la información de cada una de las entidades objeto del estudio se identifica cuales han adelantado procesos de direccionamiento estratégico o utilizado el Balanced ScoreCard, lo que sirve para refinar los procesos de

recolección de información y redefinir los compromisos de las partes; toda vez que algunas de las entidades acceden a ser parte del estudio siempre y cuando se les retroalimente en cuanto a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades detectadas en las mismas.

En consecuencia, la parte exploratoria de la presente investigación permitió "aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa…. identificar conceptos o variables promisorias" (Hernández, Fernández y Baptista, 1997) al estudio.

Después de conocer el pensamiento de varios autores sobre los temas centrales del trabajo, se procede a diseñar los instrumentos para recolectar la información pertinente y su posterior análisis; la mayor parte de la información para determinar el PCI se obtiene aprovechando las Asambleas Generales de las cooperativas más grandes, lo que igualmente da la oportunidad de formarse una percepción de dicho evento en una de las cooperativas más importantes dentro del estudio (Ceocal).

Una vez se tienen diligenciados los instrumentos dispuestos para evaluar el PCI, se procede a la tabulación de la información y posterior migración a los paquetes estadísticos Statgraphics y Spad-Win; se generan los resultados y se procede a su interpretación, adentrándose en tanto a una investigación de tipo descriptivo toda vez que "se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis" (Dankle citado por Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

La información proporcionada por los directivos entrevistados es un insumo importante para describir las oportunidades y amenazas que los mismos perciben en el sector; es por esto que las entrevistas son codificadas para su análisis, el que consisten en resaltar con diferentes colores los puntos que se consideran

más importantes, encontrando con ésto algunos de los factores críticos de éxito para las organizaciones que componen el sector, los que son complementados con los arrojados al analizar PCI.

Una vez inventariados los factores críticos de éxito para las organizaciones que conforman el sector, gracias al análisis del PCI, las entrevistas y los documentos de las cooperativas y fondos, se procede a normalizarlos dentro de un mapa estratégico, en el cual se observan las relaciones de causalidad más importantes entre los factores críticos de éxito proyectados en el mapa a través de objetivos estratégicos.

7.3 Unidad de Análisis

La constituyen “quiénes van a ser medidos… y tiene una relación directa con los sujetos u objetos de estudio… y el planteamiento inicial de la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

Bajo esta premisa la unidad de trabajo estuvo constituida por las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas de aportes y crédito, y los fondos de empleados del departamento de Caldas. Para la selección de las instituciones participantes en el estudio se tuvo en cuenta su registro en la Confederación Colombiana de Cooperativas (Confecoop, 2005) y el acceso a las mismas, así como su disposición a formar parte del estudio.

Para la elaboración de los instrumentos de apoyo de la presente investigación, inicialmente se realizó el estudio de la literatura existente en direccionamiento estratégico y cuadro de mando integral, buscando casos de uso en el sector cooperativo Colombiano, para lo cual se investigó bibliografía en las bases de datos de la Universidad Nacional Sede Manizales, Universidad Cooperativa de Colombia sede Bogotá e Internet.

Las encuestas elaboradas se aplicaron en diez Instituciones del sector objeto del estudio, (cooperativas de ahorro y crédito ó cooperativas de aportes y crédito, y fondos de empleados); se seleccionaron siete cooperativas y tres fondos de empleados en virtud al peso relativo que tienen dichas entidades en el sector solidario de Caldas, igualmente debe tenerse presente que a diciembre del 2005 en el departamento de Caldas, 88 entidades reportaban información a Confecoop.

La aplicación de los instrumentos (encuestas y entrevistas) se focaliza en los empleados, directivos y delegados como representantes de los asociados en el caso de instituciones que manejan esta figura; toda vez que se considera que estas personas forman parte de los órganos de dirección encargados de darle rumbo a las organizaciones.

7.4 Tamaño y selección de la muestra

"Una vez que se ha definido cuál será nuestra unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados" (Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

Esta se puede dividir en dos estadios, el primero la selección de las entidades que harían parte del estudio, para ello se recurrió a "las muestras no probabilísticas, las cuales llamamos también muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal" (Hernández, Fernández y Baptista, 1997); y el segundo la selección de los directivos, empleados y delegados a los cuales se les aplicaría la encuesta, tendiente a definir el Perfil de Capacidad Institucional – PCI de las entidades estudiadas.

En cuanto a la selección de las entidades se tuvo presente las cooperativas de ahorro y crédito, las cooperativas de aportes y crédito, y los fondos de empleados del departamento de Caldas, que hubiesen reportado datos a Confecoop a diciembre de 2005; de las mismas se seleccionaron siete

cooperativas y tres fondos de empleados. Para la selección se tuvo presente su representatividad según su nivel de activos (Ceocal, Coocalpro, Foncaldas, Cootrachec, Cooprocal, Cidecal, Femtelsa, Cooperativa de empleados del ISS); se decidió incorporar las cooperativas que estando registradas en Confecoop como de ahorro y créditos estuviese ubicada fuera de la capital del departamento encontrándose solo a Coopemar de Aranzazu; la anterior selección se complemento con un fondo de empleados del sector educativo. Igualmente se tuvo presente el grado de accesibilidad para el diligenciamiento de las encuestas y ejecución de las entrevistas.

En la tabla número 1, se relacionan las entidades sobre que se realizó la selección, según su nivel de activos.

En este primer estadio se seleccionaron las siguientes entidades:

	Coop-Fondo	Sigla	Nro Delegados	Nro Empleados	Entrevistas	Encuestas
1	Coop de Empleados y Obreros del Departamento De Caldas	CEOCAL	87	10	1	75
2	Coop Caldense del Profesor	COOCALPRO	60	13	1	30
3	Coop de Trabajadores de la CHEC	COOTRACHEC	70	10	1	50
4	Cooperativa de Profesionales de Caldas	COOPROCAL	80	12	1	30
5	Cooperativa de Institutores de Caldas	CIDECAL	80	7	1	30
6	Coop de Empleados del ISS Caldas		52	5	1	33
7	Coop Especializada de Ahorro y Crédito de Aranzazu	COOPEMAR	72	6	1	15
8	Fondo de Empleados Universidad de Caldas	FONCALDAS	25	5	0	30
9	Fondo Empleados de Emtelsa s.a.	FEMTELSA	274	2	1	35
10	Fondo de Empleados Colegio Nuestra Señora	FODECOR	40	1	1	15
	TOTALES		840	72	9	343

Tamaño de la muestra: Cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito y fondos de empleados del departamento de Caldas.

En lo que atañe a la selección de los directivos, empleados y delegados a la Asamblea General de Asociados, a los cuales se les aplicaría la encuesta asociada al PCI, se recurrió a una muestra probabilística siendo esta “esencial en los diseños de investigación por encuestas” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997).

“Los elementos muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones en el subconjunto, nos darán estimados precisos del conjunto mayor. Que tan precisos son dichos estimados depende del error en el muestreo” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997). Se eligió una muestra probabilística para este segundo estadio toda vez que se “desea que los resultados se generalicen a toda la población” (Schiffman y Kanuk, 2005) representada en las diez organizaciones que hacen parte del estudio.

En lo pertinente al tamaño de la muestra para este segundo escenario se determinó trabajar con un error estándar de 0.05, sobre una población de 840 personas representadas en la totalidad de delegados a las Asambleas Generales; aclarando que dentro de los 840 delegados están inmersos los empleados que en su gran mayoría hacen también las veces de asociados.

7.5 Diagnóstico estratégico

7.5.1 Análisis interno

Con éste se evaluaron las fortalezas y debilidades presentes en las entidades estudiadas; para la realización del mismo se empleó el procedimiento PCI “Perfil de Capacidades Institucionales” (Serna, 1992) con el cual se valoraron las siguientes 5 categorías dentro de la empresa:

La capacidad Directiva
La capacidad Competitiva (o de mercado)
La capacidad Financiera
La capacidad Tecnológica (Producción)
La capacidad del Talento Humano

Para la valoración de cada una de las capacidades se recurrió a las encuestas dirigidas a los empleados y directivos (miembros de los Consejos de Administración ó Juntas Directivas, Delegados a las Asambleas Generales), de las entidades objeto de estudio.

Este instrumento se probó y depuró de acuerdo a las observaciones realizadas por cinco empleados y cinco directivos con los que se evaluó la comprensión del mismo. Esta labor se realizó con la colaboración de empleados y directivos de las siguientes entidades: Cooperativa de Empleados y Obreros del Departamento de Caldas, Cooperativa de Empleados del Seguro Social, Cooperativa de Institutores de Caldas, Fondo de Empleados de Emtelsa.

7.5.1.1 Calificación de Debilidades, Fortalezas

Para expresar los juicios valorativos respecto a los ítems correspondientes al diagnostico del Perfil de Capacidad Institucional, se empleo la siguiente escala Likert.

Las debilidades de la institución se calificaron de -1 a -5 así:

-1 Debilidad Menor
-2 Debilidad Relativamente Menor
-3 Debilidad Media
-4 Debilidad Relativamente Mayor
-5 Debilidad Mayor

Las fortalezas de las cooperativas y fondos se calificaron de 1 a 5 así:

1 Fortaleza Menor
2 Fortaleza Relativamente Menor
3 Fortaleza Media
4 Fortaleza Relativamente Mayor
5 Fortaleza Mayor

7.5.2 Análisis Externo

Se pudo evaluar las oportunidades y amenazas de las entidades estudiadas respecto al medio donde se desenvuelven desde la perspectiva de los directivos; dentro de este análisis se tienen presentes los siguientes aspectos:

Económicos
Políticos
Sociales
Tecnológicos
Competitivos

Geográficos

Los mismos se pueden evidenciar al analizar los resultados de las entrevistas, pues las preguntas dispuestas en el guión tratan cada uno de los temas, por lo mismo se pueden establecer las siguientes relaciones entre los aspectos y las preguntas del guión.

Aspecto a tratar	**Preguntas del guión**
Económicos	5
Políticos	4-5
Sociales	2
Tecnológicos	5
Competitivos	2-3
Geográficos	2

7.5.2.1 Calificación de oportunidades, amenazas

Ésta consiste en la clasificación cualitativa de lo expresado por los directivos de las entidades en cuanto a los aspectos (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos). Para realizar lo expresado se hace una categorización de las respuestas logradas a través de las entrevistas.

Para cada entrevista se crea una tabla con los siguientes ítems como encabezados (Evolución, Elementos de competitividad, Negocios competencia, Opinión sobre políticas del gobierno, Riesgos, situación que motiva la permanencia, Papel de Unicoop); a cada columna se le asigna un color el mismo que es utilizado en el cuerpo de la entrevista con el fin de lograr identificar dentro

de la misma los apartes relacionados con los encabezados de la tabla considerando que estos son los puntos que dan respuesta a los aspectos mencionados inicialmente.

Con el análisis de los aspectos se busca “penetrar en el proceso para captar lo que realmente lo impulsa” (Porter, 2000), es decir identificar los factores que generan mayor impacto en el sector y cómo puede influir cada uno de ellos en el desarrollo del sector.

7.5.3 Análisis de la información

Considerando la estrategia como “el ajuste o encaje entre lo que la empresa puede hacer (sus puntos fuertes y débiles) y lo que el entorno le permite (oportunidades y amenazas)” (Andrews citado por Ventura, 1996); se realiza el análisis de la información obtenida; tomando como insumos el Perfil de Capacidad Institucional se identifican los “puntos fuertes y débiles” de las entidades que conforman el sector; el inventario de oportunidades y amenazas obtenido a través de las entrevistas, y la información derivada del análisis documental, permite crear una panorámica de las “fuerzas que regulan la competencia del sector” (Porter,1999)

8 RESULTADOS

Uno de los objetivos del presente trabajo se centra en la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en las cooperativas de ahorro y crédito y fondos de empleados del departamento de Caldas. Siendo consecuente con estos objetivos se decidió utilizar una metodología que permitiera realizar una evaluación objetiva de la situación presente de las organizaciones estudiadas, por esto se acogió el Perfil de Capacidades institucionales – PCI, siendo este "un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo" (Serna, 1992).

La evaluación se realiza desde cinco escenarios, lo que conlleva a focalizar posteriormente recursos para el fortalecimiento o creación de una o varias capacidades (escenarios) en pos de incrementar las ventajas competitivas de la organización, es decir "constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente" (Serna, 1996), ya que permite detectar las competencias necesarias para satisfacer las demandas y expectativas de los clientes.

Estas competencias deben trabajarse teniendo presente el ámbito externo donde la compañía se desenvuelve, pues "si no hay unos puntos de referencia externos, es demasiado fácil para los empleados creer que quienes los presionan para mejorar son los altos directivos en lugar de la realidad competitiva" (Hamel y Prahalad, 1996).

A su vez el ámbito externo se debe evaluar también y para hacerlo se puede subdividir en seis factores claves, según lo expone (Serna, 1994).

Factores económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

Factores Políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales y locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

Factores Tecnológicos: Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

Factores Competitivos: Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

Factores Geográficos: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

La evaluación de los factores anteriores permite identificar y aprovechar las oportunidades y crear estrategias para minimizar las amenazas.

Para la identificación de las oportunidades y amenazas se recurre a las entrevistas, previa elaboración de un guión que tiene como fin animar a los entrevistados a que se expresen sobre los factores descritos

No basta con identificar las oportunidades que brinda el medio; además de ello las organizaciones deben identificar sus “competencias centrales”, siendo estas las que “determinan la habilidad de la organización para superar a los competidores, o para poder demostrar que se da más valor por el mismo dinero” (Johnson y Scholes, 2001).

Consecuentemente **"**Una empresa debe concebirse no sólo como una cartera de productos o de servicios sino también como una cartera de competencias" (Hamel y Prahalad, 1996), es por esto que "los altos directivos han de tener una idea de cuales son las nuevas competencias que deben adquirirse. Deben saber si las competencias actuales están erosionándose lentamente o están reforzándose" (Hamel y Prahalad, 1996).

A su vez el ámbito interno se evalúa a través del PCI que se encuentra dividido en cinco capacidades expuestas por (Serna, 1994).

Capacidad Directiva: Todas las acciones que tienen relación con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.

Capacidad Competitiva: Incluye aspecto relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación del mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio a cliente, etc.

Capacidad Financiera: Incluye aspectos de deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

Capacidad Tecnológica: Aquí se incluyen los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y los procesos en las empresas de servicios, comprenden por tanto: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad de la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

Capacidad del Talento Humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Para el procesamiento de los ítems correspondientes al PCI, se emplearon los software Statgraphics y Spad-Win, con el primero se realizó un análisis Multivariado del tipo "Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples" a través del cual se determinaron los patrones o planos factoriales más significativos de las diferentes combinaciones de variables, pero no entrega el detalle de lo que esta pasando, en tanto que con Spad-Win se realiza un análisis más detallados de las variables.

La digitación de la información en los paquetes antes mencionados, implicó inicialmente codificar las diferentes capacidades que componen el Perfil de Capacidad Institucional de la siguiente forma.

Capacidad Directiva	
CD1	Califique la imagen que tienen de la entidad los asociados
CD2	Cuenta la entidad con un Plan Estratégico y se usa
CD3	Evalúa la entidad el medio donde se desenvuelve
CD4	Califique la velocidad de respuesta a condiciones externas cambiantes
CD5	Califique la flexibilidad de la estructura organizacional
CD6	Cómo considera la comunicación y control gerencial
CD7	Califique la habilidad que tienen los directivos para atraer y retener gente altamente creativa
CD8	Califique la habilidad para responder a la tecnología cambiante
CD9	Califique la agresividad para enfrentar la competencia
CD10	Califique el sistema de control de la institución
CD11	Califique el sistema de toma de decisiones
CD12	Califique el sistema de coordinación

Capacidad Competitiva	
CC1	Califique la calidad de los servicios prestados por su entidad
CC2	Califique la lealtad y satisfacción del cliente
CC3	Califique la participación en el mercado
CC4	Califique el uso de datos del mercado para fijar tasas de intereses
CC5	Califique la inversión en Investigación y Desarrollo de nuevos servicios
CC6	Califique el aprovechamiento de potenciales asociados
CC7	Califique la administración de asociados
CC8	Califique el portafolio de productos que tiene la entidad
CC9	Califique el liderazgo de la asociación que salvaguarda los intereses del sector -Unicoop-
CC10	Califique las instalaciones en cuanto a ubicación geográfica y funcionalidad
CC11	Califique los procesos de atención al asociado en cuanto a tiempo de respuesta
CC12	Evalúe la participación de los servicios de su entidad respecto a la competencia
CC13	Califique el nivel de seguimiento que le realizan a la competencia
CC14	Califique el nivel de respuesta a las sugerencias -necesidades- de los asociados
Capacidad Financiera	
CF1	Califique el nivel de acceso a capital que posee la empresa
CF2	Califique el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento
CF3	Califique la rentabilidad de la entidad
CF4	Califique la liquidez, disponibilidad de fondos internos
CF5	Califique la estabilidad financiera
CF6	Califique la habilidad para competir con tasas
CF7	Califique la capacidad para satisfacer la demanda
CF8	Califique el posicionamiento financiero respecto a su competencia
CF9	Califique el nivel de dependencia de los aportes de los asociados
CF10	Califique el grado de recuperación de la cartera de su entidad
Capacidad Tecnológica	
CT1	Califique las habilidades técnicas -financieras- de la entidad
CT2	Califique la capacidad de innovación - nuevos servicios-
CT3	Califique el nivel de tecnología utilizada en lo servicios
CT4	Califique la efectividad en la entrega de servicios
CT5	Califique el valor agregado del servicio

CT6	Califique el nivel tecnológico presente en el servicio
CT7	Califique el nivel de coordinación e integración entre áreas
CT8	Califique la flexibilidad en servicio
CT9	Califique el nivel de utilización de Internet para sus labores diarias
Capacidad del Talento Humano	
CTH1	Cómo califica el nivel académico de los empleados
CTH2	Califique la experiencia técnica de los empleados
CTH3	Califique la estabilidad que brinda la entidad
CTH4	Cómo considera el nivel de pertenencia de los empleados
CTH5	El personal de la empresa se encuentra altamente motivado
CTH6	Cómo considera el nivel de remuneración
CTH7	Se ofrece oportunidades de desarrollo profesional
CTH8	Califique el sistema de evaluación de desempeño

La homologación de los diferentes rangos de calificación del PCI, se realizó empleando una “escala Likert”, que se describe a continuación:

	DEBILIDADES	**PAQUETE ESTADISTICO**
-1	Debilidad Menor	DMENOR
-2	Debilidad Relativamente Menor	DRMENOR
-3	Debilidad Media	DMEDIA
-4	Debilidad Relativamente Mayor	DRMAYOR
-5	Debilidad Mayor	DMAYOR
	FORTALEZAS	**PAQUETE ESTADISTICO**
1	Fortaleza Menor	FMENOR
2	Fortaleza Relativamente Menor	FRMENOR
3	Fortaleza Media	FMEDIA
4	Fortaleza Relativamente Mayor	FRMAYOR
5	Fortaleza Mayor	FMAYOR

Posteriormente se creó el esquema en el paquete Statgraphics, y se importó la información digitada de la totalidad de las encuestas desde Excel; se realizó la respectiva verificación de datos para continuar con el procesamiento; y se generaron los reportes de patrones, antes de migrar la información al paquete

estadístico Spad-Win, donde se realizó un análisis más detallado de la diferentes variables que componen cada una de las capacidades analizadas dentro del contexto del PCI.

8.1 Análisis Univariados Directivos VS Empleados (Descriptivos)

En las siguientes tablas se puede observar el tamaño de la muestra (Frecuencia) de cada una de las entidades y su valor porcentual respecto al total, para la muestra tomada tanto a directivos como a empleados.

El nombre de cada una de las entidades se puede observar en la tabla número 1, página 85.

Directivos

Entidad No	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
1	65	26.3%	26.3%	
10	14	5.7%	32.0%	
2	17	6.9%	38.9%	
3	40	16.2%	55.1%	
4	18	7.3%	62.3%	
5	23	9.3%	71.7%	
6	28	11.3%	83.0%	
7	9	3.6%	86.6%	
9	33	13.4%	100.0%	
Total	247	100.0%	100.0%	

Empleados

Entidad No	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
1	10	10.4%	10.4%	
10	1	1.0%	11.5%	
2	13	13.5%	25.0%	
3	10	10.4%	35.4%	
4	12	12.5%	47.9%	
5	7	7.3%	55.2%	
6	5	5.2%	60.4%	
7	6	6.3%	66.7%	
8	30	31.3%	97.9%	
9	2	2.1%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Para la realización del análisis se estableció como filtro, analizar solamente los dos porcentajes mayores por cada variable, pues se consideran estos como los más representativos.

Se debe tener presente en el siguiente análisis que el margen de confiabilidad de la muestra es del 95%.

Partiendo de la premisa anterior analizaremos cada unas de las capacidades desde el punto de vista de los directivos contrastándolo con el de los empleados.

A continuación se describirá la manera como realizó el análisis:

Inicialmente se estudia cada uno de los ítems que corresponda a la capacidad analizada, para este caso se identificaron las dos frecuencias más representativas por item desde la percepción de los directivos, inmediatamente después se hace lo mismo pero desde la percepción de los empleados. Para este análisis se recurre a los datos arrojados por el paquete estadístico SPAD-WIN.

Una vez terminado este análisis se grafica de forma circular los ítems de la capacidad estudiada desde la perspectiva de los directivos, para esto solo se tiene en cuenta la mayor frecuencia por cada item; de igual forma se grafica los ítems de la respectiva capacidad desde el sentir de los empleados. Seguidamente se grafica en forma radial la mayor frecuencia (directivos y empleados), de cada item que compone la capacidad; con el fin de contrastar el sentir de los directivo versus el de los empleados.

Se continua graficando en forma radial, las dos mayores frecuencia por item de la capacidad estudiada, desde la óptica de los directivos, y se replica esto para los empleados; de tal forma que se pueda visualizar el sentir por item, de los dos grupos más representativos dentro de los directivos y empleados.

Finalmente se analiza la contrastación entre directivos y empleados, utilizando para ello la primera gráfica radial.

La descripción detalla de los ítems que conforman cada capacidad se encuentra en la tabla presente en la páginas 94-96, donde se describe la forma como se codificaron las capacidades antes de procesarlas en los paquetes estadísticos.

8.1.1 Capacidad Directiva

CD1 - Califique la imagen que tienen de la entidad los asociados

91 Directivos encuestados que representan el 36.3% afirman que la CD1 es una FRMAYOR, teniendo presente que entre el 30.3 y 42.5 de los estos directivos lo afirman con un margen de confiabilidad del 95%; 83 de los Directivos encuestados que representan el 33.1% afirman que la CD1 es una FMEDIA, teniendo presente que entre el 27.3% y 39.3% lo afirman.

Por su parte los Empleados consideran la CD1 como una FMAYOR, dado que 29 empleados con un peso relativo de 30.5% lo afirman, se debe tener presente que entre el 21.5% y 40.8% de los empleados consideran esto; de otro lado, 25 empleados con un peso relativo de 26.3% consideran la CD1 como FRMAYOR, teniendo presente que entre el 17.8% y 36.4% de los encuestados lo sostienen.

CD2 – Cuenta la entidad con un plan estratégico y se usa

88 Directivos que representan el 35.3% de los directivos la consideran como FMEDIA, con un intervalo de confiabilidad que se encuentra entre el 27.3% y el 39.3%; con un porcentaje un poco menor de 30.1%, que cubre a 75 directivos la consideran como FRMAYOR, encontrándose el intervalo de confiabilidad entre 24.5% y 36.2%.

Los empleados en cambio la clasifican como FRMENOR y FRMAYOR, con 18 y 17 ocurrencias las que representan el 18.9% y 17.9% de los empleados encuestados respectivamente, los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 11.6% y 28.3% para el primer grupo y entre 10.8% y 27.1% para el segundo.

CD3 – Evalúa la entidad el medio donde se desenvuelve

81 Directivos que representan el 32.8% la consideran una FMEDIA y para estos el intervalo de confiabilidad se encuentra entre 27.0% y 39.0%; 70 Directivos la clasifican con FRMAYOR con un porcentaje del 28.3% y un intervalo que va entre 22.8% y 34.4%.

Los empleados igualmente clasifican esta capacidad como FMEDIA y FRMAYOR dado que 19 empleados con un peso relativo de 20.7% la clasifican en la primera y 15 empleados con un peso relativo de 16.3% la clasifican en la segunda; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 12.9% y 30.4% para la primera y de 9.4% y 25.5% para la segunda.

CD4 – Califique la velocidad de respuesta a condiciones externas cambiantes

Los directivos la consideran como FMEDIA y FRMAYOR una vez que 84 y 75 de ellos con porcentajes de 33.6% y 30.0% las clasifican en las respectivos rangos; los intervalos de confiabilidad en este caso se encuentran entre 27.8% y 39.8% en lo que respecta a la FMEDIA y entre 24.4% Y 36.1% para la FRMAYOR.

Desde la óptica de los empleados en cambio, 19 de ellos que representan el 20.4% la clasifican como FMENOR, con un intervalo de confiabilidad que se encuentra entre 12.8% y 30.1%; y 17 empleados que representan el 18.3% de la muestra la consideran como DMENOR y FRMENOR, el intervalo de confiabilidad en estos dos últimos eventos se encuentra entre 11.0% y 27.6%

CD5 – Califique la flexibilidad de la estructura organizacional

85 Directivos con un peso relativo de 33.7% la consideran como FMEDIA, el intervalo de confiabilidad se encuentra entre 23.4% y 35.0% en este caso; 73 directivos que representan el 29.0% la consideran como FMEDIA, y el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 23.4% y 35.0%.

Por su parte los empleados la clasifican como FMEDIA con 21 ocurrencias que representa el 22.6% de la muestra y el intervalo de confiabilidad se encuentra ente 14.6% y 32.4% en esta caso; de otra lado, dos grupos de empleados con 18 ocurrencias cada uno y un peso relativo de 19.4% la clasifican como FMENOR y FRMENOR, los intervalos de confiabilidad se encuentra entre 11.9% y 28.9% para estos dos grupos.

CD6 – Cómo considera la comunicación y control gerencial

85 Directivos que representan el 33.7% de la población encuestada la consideran como FRMAYOR y 73 personas con un peso relativo de 29.0% la consideran FMEDIA, los intervalos de confiabilidad en ambos casos se encuentran entre 27.9% y 39.9% para el primer grupo de directivos y para el segundo esta entre 23.4% y 35.0%.

Los empleados en cambio la clasifican como FRMAYOR y FRMENOR dado que 27 empleados que representan el 29.0% de la muestra la ven en la primera categoría y 18 empleados que son el 19.4% de la muestra la clasifican en la segunda. Los respectivos intervalos de confiabilidad se encuentran entre 20.1% y 39.4% de un lado y entre 11.9% y 28.9% del otro.

CD7 – Califique la habilidad que tienen los directivos para atraer y retener gente altamente creativa

87 Directivos con el 34.7% la consideran FMEDIA con un intervalo de confiabilidad que oscila entre 28.8% y 40.9%, otro de Directivos compuesto por 64 personas que son el 25.5% de la muestra la consideran como FRMAYOR, en esta caso el intervalo se encuentra entre 20.2% y 31.4%.

En contraste dos grupos de empleados de 21 personas con un peso relativo cada uno de 22.1% la clasifican como FMEDIA y FRMENOR, en ambos casos el

intervalo de confiabilidad es encuentra entre 14.2% y 31.8%; un tercero grupo de empleados compuesto por 15 personas que representan el 15.8%, la clasifican como FRMAYOR, encontrándose el intervalo de confiabilidad entre 9.1% y 24.7% en este último grupo.

CD8 – Califique la habilidad para responder a la tecnología cambiante

84 Directivos que representan el 33.3% de la muestra la consideran FRMAYOR con un intervalo de confiabilidad que se encuentra entre 27.5% Y 39.5%, en tanto que 82 Directivos que representan el 32.5% la consideran FMEDIA, en este caso el intervalo de inviabilidad esta entre 26.8% y 38.7%.

Los empleados en cambio la clasifican como FRMENOR y FMENOR una vez que 26 empleados que representan el 27.1% de la muestra y 18 empleados que son el 18.8% las tipifican de dicha forma respectivamente; en ambos casos los intervalos de confiabilidad se encuentran entre: 18.5% y 37.1% para la primera y 11.5% y 28.0% para la segunda.

CD9 – Califique la agresividad para enfrentar la competencia

84 Directivos que representan el 33.3% la consideran FRMAYOR con un intervalo de confiabilidad que oscila entre 27.5% y 39.5%, 82 Directivo que son el 32.5% de la muestra la consideran como FMEDIA, presentándose en este caso un intervalo que está entre 26.8% y 38.7%.

Entre los empleados 22 que representan el 23.2% la consideran FMENOR con un intervalo de confiabilidad que se encuentra entre 15.1% y 32.9%; 3 grupos de empleados cada uno compuesto por 13 personas que son el 13.7% de la muestra la clasifican como DRMENOR, FMEDIA y FRMENOR, presentándose un intervalo de confiabilidad para estos tres grupos entre 7.5% y 22.3%.

CD10 – Califique el sistema de control de la institución

94 Directivos con un peso relativo del 37.6% la consideran FMEDIA, el intervalo de confiabilidad oscila entre 31.6% y 43.9%, otro grupo de directivos conformado por 79 de ellos que representan el 31.6% la consideran una FRMAYOR, con un intervalo de confiabilidad que se encuentra entre 25.)% y 37.8%.

Veinticuatro Empleados que representan un 25.5% la consideran FRMENOR, encontrando su intervalo de confiabilidad entre 17.1% y 35.6%, otro grupo de empleados compuesto por 21 personas con un peso relativo de 22.3% de la muestra consideran esta capacidad como FMEDIA, presentándose en un intervalo de confiabilidad entre 14.4% y 32.1%.

CD11 – Califique el sistema de toma de decisiones

87 Directivos que representan el 34.9% de la muestra consideran esta capacidad como FMEDIA, y 69 con una representación del 27.7% la consideran una FRMAYOR; los intervalos de confiabilidad están entre 29.0% y 41.2% para el primer caso y entre 22.2% y 33.7% para el segundo.

En cuanto a los empleados 21 de ellos con un peso relativo de 22.6% la clasifican como FRMENOR y 20 empleados que son el 21.5% de la muestra la consideran como FRMAYOR, los intervalos de confiabilidad para ambos casos se encuentran entre: 14.6% y 32.4% para el primer grupo y entre 13.7% y 31.2% para el segundo.

CD12 – Califique el sistema de coordinación

95 Directivos que representan el 37.8% de la población encuesta la clasifican como FMEDIA, encontrándose el intervalo de confiabilidad en este caso entre 31.8% y 44.2%, otro grupo de Directivos compuesto por 71 personas con una

representación del 28.3% la consideran FRMAYOR, en esta caso el intervalo de confiabilidad se halla entre 22.8% y 34.3%.

Los Empleados con 25 ocurrencias que representan el 26.3% de la muestra la clasifican como FMEDIA, y 20 Empleados que representan el 21.1% la clasifican como FRMAYOR; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 17.8% y 36.4% para el primer grupo y entre 13.4% y 30.6% para el segundo grupo.

A continuación se enseñan las gráficas comparativas de la percepción de los Directivos en comparación con la de los Empleados, respecto a la variable más representativa para cada una de las capacidades directivas.

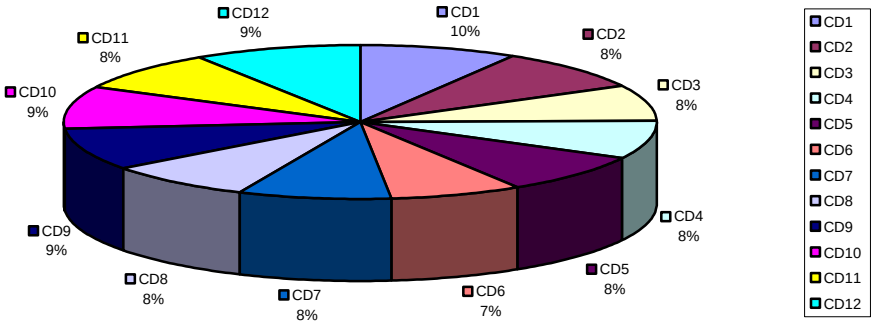


Gráfico Nro. 1, Participación Capacidad Directiva – Directivos

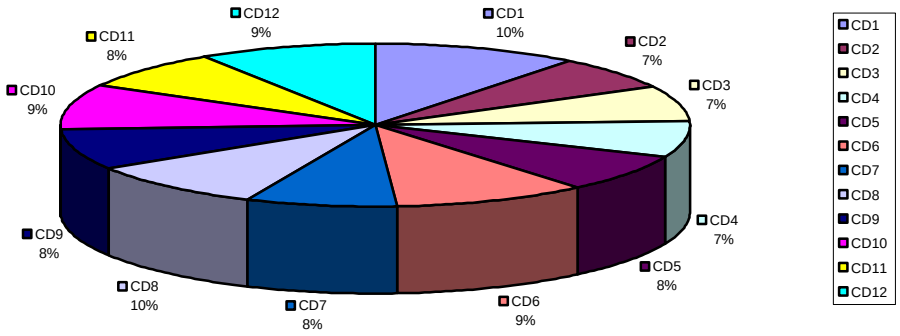


Gráfico Nro. 2, Participación Capacidad Directiva – Empleados

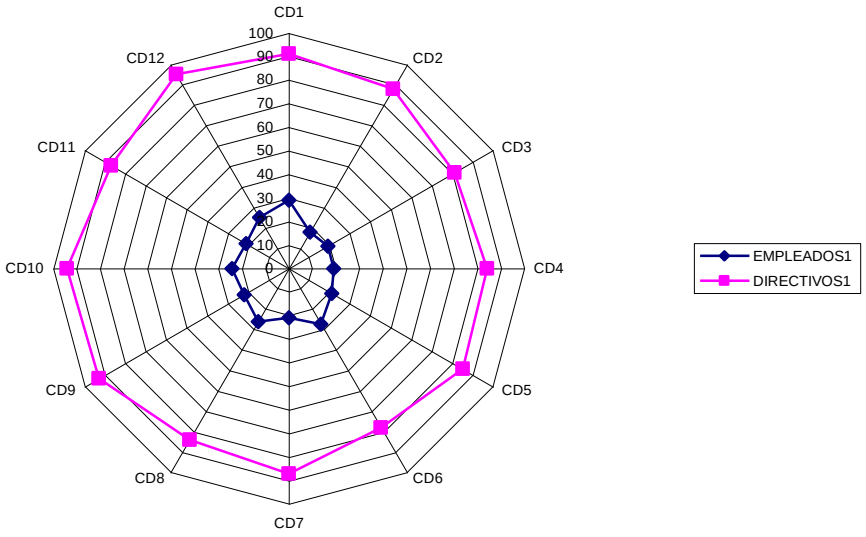


Gráfico Nro. 3, Comparativo Capacidad Directiva - Directivos VS Empleados

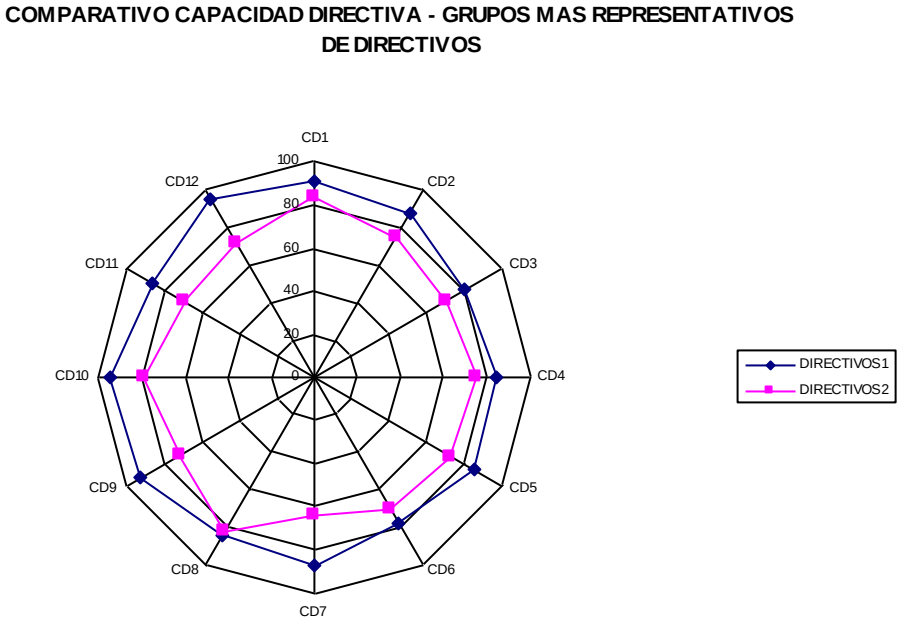


Gráfico Nro. 4, Comparativo Capacidad Directiva – Grupos más representativos de Directivos

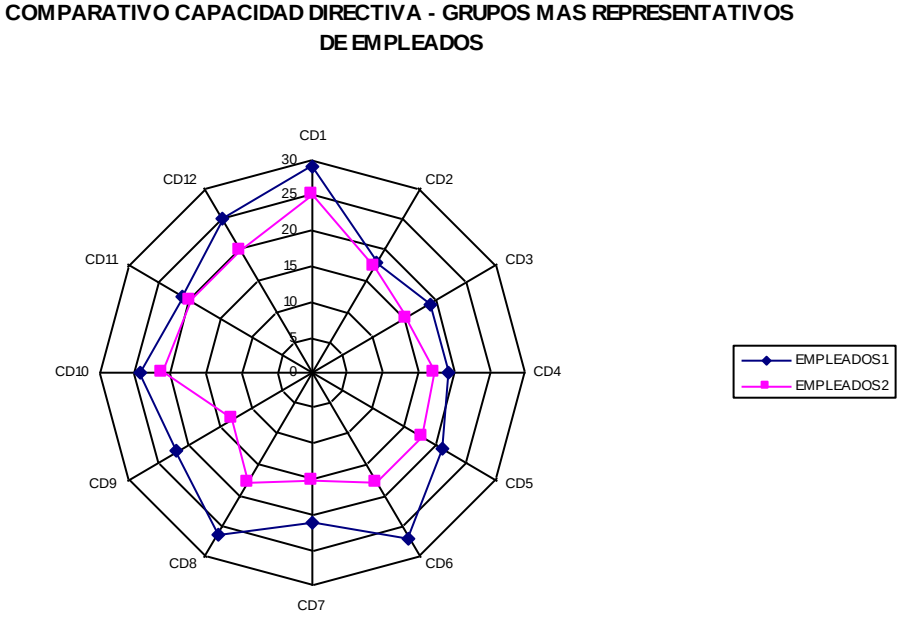


Gráfico Nro. 5, Comparativo Capacidad Directiva – Grupos más representativos de Empleados

Al analizar las tres últimas gráficas se puede observar que empleados y directivos tiene una percepción similar en ocho de los doce ítems presentes en la

capacidad directiva, y difieren en cuatro, dos de ellos CD1 y CD6 son mejor percibidos por los empleados, en tanto que las CD7 y CD11 son calificadas por debajo del comportamiento general observado por los mismos.

Ahora entre los dos grupos más representativos de directivos se puede observar una diferencia significativa en la CD7, toda vez que el primer grupo de directivos califica de mejor forma este item; de otra parte se observa una leve diferencia de percepción de los dos grupos en lo referente a CD12.

Respecto a los dos grupos más significativos de los empleados se aprecian discrepancias en las CD9 y CD11.

8.1.2 Capacidad Competitiva

CC1 – Califique la calidad de los servicios prestados por su entidad

96 Directivos que corresponden al 38.1% de la muestra la consideran FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 32.1% y 44.4%, de otro lado 70 Directivo que corresponden al 27.8% la consideran como FMEDIA, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 22.3% y 33.7%.

Los Empleados por su parte la consideran como FMAYOR y FMEDIA con frecuencias de 29 y 26 individuos respectivamente, dichas frecuencias representan el 30.2% y 27.1% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 21.3% y 40.4 para la primera y entre 18.5 y 37.1 para la segunda.

CC2 – Califique la lealtad y satisfacción del cliente

92 Directivos con un peso relativo de 36.5% la consideran FRMAYOR, encontrándose el intervalo de confiabilidad entre 30.6% Y 42.8%; otro grupo de directivos compuesto por 75 personas con un peso relativo de 29.8% la consideran FMEDIA, en este caso el intervalo de confiabilidad se encuentra entre 24.2% y 35.8%.

Los empleados igualmente la consideran con FRMAYOR y FMEDIA, siendo las ocurrencias 29 para la primera y 21 para la segunda, las que representan un 30.5% y 22.1% respectivamente.

Los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 21.5% y 40.8% para la primera y entre 14.2% y 31.8% para la segunda.

CC3 - Califique la participación en el mercado

88 Directivos que representan el 35.3% la consideran FRMAYOR; 80 que representan el 32.1% la consideran FMEDIA, los intervalos de confiabilidad se encuentran entre: 29.4% y 41.6% para la primera y entre 26.4% y 38.3% para la segunda.

En esta capacidad los Empleados coinciden totalmente con lo Directivos, una vez que la consideran FRMAYOR y FMEDIA, sin embargo varían las frecuencias como consecuencia de la totalidad de empleados tomados en la muestra. En lo que respecta a la FRMAYOR 29 Empleados con un porcentaje de 30.9% se inscribieron en ella, en tanto que 21 Empleados con un porcentaje de 22.1% la consideran FMEDIA.

Los intervalos de confiabilidad para ambos casos son: 21.7% y 41.2% para la FRMAYOR y 14.4% y 32.1% para la FMEDIA.

CC4 - Califique el uso de datos del mercado para fijar tasas de intereses

79 Directivos que representan el 31.3% la consideran FMEDIA y 76 de ellos, que representan el 30.2% la consideran FRMAYOR; los respectivos intervalos de confiabilidad se encuentran entre 25.7% y 37.5% de un lado y entre 24.6% y 36.2% del otro.

En cambio los Empleados si muestran alguna discrepancia en esta capacidad, dado que 17 de ellos que representan el 17.9% la consideran FMEDIA, con un intervalo de confiabilidad que oscila entre 10.8% y 27.1%; en tanto que 13 Empleados que representan el 13.7% la consideran como DMENOR, encontrándose el intervalo de confiabilidad en este caso entre: 7.5% y 22.3%.

CC5 - Califique la inversión en Investigación y Desarrollo de nuevos servicios

82 Directivos con un porcentaje del 32.7% de la muestra la consideran FMEDIA, y 59 de ellos con un peso relativo de 23.5% la consideran FRMAYOR; Entre 26.9% y 38.9% es el intervalo de confiabilidad para el primer grupo de directivos y entre 18.4% y 29.2% corresponde al intervalo de confiabilidad asociado a la FRMAYOR.

Los Empleados en cambio se alejan de la posición de los Directivos en esta capacidad, toda vez que 17 Empleados con un peso relativo de 17.7% la consideran como DMENOR y 14 Empleados que corresponde al 14.6% de la muestra la consideran FMENOR; siendo los intervalos de confiabilidad de 10.7% y 26.8% para el primer caso y de 8.2% y 23.3% para el segundo.

CC6 - Califique el aprovechamiento de potenciales asociados

91 Directivos que representan el 36.3% la consideran FMEDIA, con un intervalo de confiabilidad que se encuentra entre 30.3% y 42.5%; 53 Directivos que representan el 21.1% de la muestra la consideran como FRMAYOR, encontrándose el intervalo de confiabilidad entre 16.2% y 26.7%.

De otra parte 22 Empleados que representan el 22.9% la consideran DMENOR, el intervalo de confiabilidad respectivo oscila entre 15.0% y 32.6%; además 19 Empleados que representan el 19.8% la consideran FMENOR, encontrándose el intervalo de confiabilidad entre 12.4% y 29.2%.

CC7 - Califique la administración de asociados

Los Directivos la clasifican como FMEDIA con 81 ocurrencias que representan el 32.5% de la muestra, y FRMAYOR con 73 ocurrencias que representan el 29.3% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 26.7% y 38.7% para FMEDIA y entre 23.7% y 35.4% para la FRMAYOR.

Los Empleados en cambio la clasifican como FMENOR con 20 ocurrencias que representan el 21.3% de la muestra, y DMENOR con 15 ocurrencias que representan el 16.0% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 13.5% y 30.9% para FMENOR y entre 9.2% y 25.0% para la DMENOR.

CC8 - Califique el portafolio de productos que tiene la entidad

Los Directivos la clasifican como FMEDIA con 85 ocurrencias que representan el 34.0% de la muestra, y FRMAYOR con 56 ocurrencias que representan el 22.4% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 28.1% y 40.2% para FMEDIA y entre 17.4% y 28.1% para la FRMAYOR.

Los Empleados en cambio la clasifican como FMEDIA con 22 ocurrencias que representan el 23.4% de la muestra, y DMENOR con 20 ocurrencias que representan el 21.3% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 15.3% y 33.3% para FMEDIA y entre 13.5% y 30.9% para la DMENOR.

CC9 - Califique el liderazgo de la asociación que salvaguarda los intereses del sector

Los Directivos la clasifican como FMEDIA con 60 ocurrencias que representan el 23.9% de la muestra, y FRMAYOR con 47 ocurrencias que representan el 18.7% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 18.8% y 29.7% para FMEDIA y entre 14.1% y 24.1% para la FRMAYOR.

Los Empleados en cambio la clasifican como FMENOR con 23 ocurrencias que representan el 24.7% de la muestra, y FRMAYOR con 16 ocurrencias que representan el 17.2% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 14.4% y 34.8% para FMENOR y entre 10.2% y 26.4% para la FRMAYOR.

CC10 - Califique las instalaciones en cuanto a ubicación geográfica y funcionalidad

82 Directivos que representan el 32.5% de la muestra la consideran FMEDIA, encontrándose el intervalo de confiabilidad entre 26.8% y 38.7%, otro grupo de directivos compuesto por 66 personas que representan el 26.2% de la muestra la consideran FRMAYOR; en este caso el intervalo de confiabilidad se encuentra entre 20.9% y 32.1%.

En esta capacidad 24 Empleados que representan el 25.0% la consideran FMAYOR, y 18 de los Empleados que representan el 18.8% la consideran FMEDIA; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 16.7% y 34.9% para la FMAYOR y entre 11.5% y 28.0% para la FMEDIA.

CC11 - Califique los procesos de atención al asociado en cuanto a tiempo de respuesta

90 Directivos que representan el 35.7% de la muestra la consideran FMEDIA, encontrándose el intervalo de confiabilidad entre 29.8% y 42.0%, otro grupo de directivos compuesto por 68 personas que representan el 27.0% de la muestra la consideran FRMAYOR; en este caso el intervalo de confiabilidad se encuentra entre 21.6% y 32.9%.

En esta capacidad 30 Empleados que representan el 31.9% la consideran FMEDIA, y 18 de los Empleados que representan el 19.1% la consideran FRMAYOR; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 22.7% y 42.3% para la FMEDIA y entre 11.8% y 28.6% para la FRMAYOR.

CC12 - Evalué la participación de los servicios de su entidad respecto a la competencia

83 Directivos que representan el 33.2% de la muestra la consideran FMEDIA, encontrándose el intervalo de confiabilidad entre 27.4% y 39.4%, otro grupo de directivos compuesto por 67 personas que representan el 26.8% de la muestra la consideran FRMAYOR; en este caso el intervalo de confiabilidad se encuentra entre 21.4% y 32.7%.

En esta capacidad 22 Empleados que representan el 23.2% la consideran FRMENOR, y 20 de los Empleados que representan el 21.1% la consideran FMEDIA; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 15.1% y 32.9% para la FRMENOR y entre 13.4% y 30.6% para la FMEDIA.

CC13 - Califique el nivel de seguimiento que le realizan a la competencia

Los Directivos la clasifican como FMEDIA con 79 ocurrencias que representan el 31.5% de la muestra, y FRMAYOR con 69 ocurrencias que representan el 27.5% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 25.8% y 37.6% para FMEDIA y entre 22.1% y 33.5% para la FRMAYOR.

Los Empleados en cambio la clasifican como FMENOR con 18 ocurrencias que representan el 18.9% de la muestra, y FRMENOR con 17 ocurrencias que representan el 17.9% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 11.6% y 28.3% para FMENOR y entre 10.8% y 27.1% para la FRMENOR.

CC14 - Califique el nivel de respuesta a las sugerencias -necesidades- de los asociados

Los Directivos la clasifican como FMEDIA con 87 ocurrencias que representan el 35.1% de la muestra, y FRMAYOR con 58 ocurrencias que representan el 23.4% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 29.2% y 41.4% para FMEDIA y entre 18.3% y 29.2% para la FRMAYOR.

Los Empleados en cambio la clasifican como FMENOR con 26 ocurrencias que representan el 28.0% de la muestra, y FRMENOR con 17 ocurrencias que representan el 18.3% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 19.1% y 38.2% para FMENOR y entre 11.0% y 27.6% para la FRMENOR.

A continuación se enseñan las gráficas comparativas de la percepción de los Directivos en comparación con la de los Empleados, respecto a la variable más representativa para cada una de las capacidades competitivas.

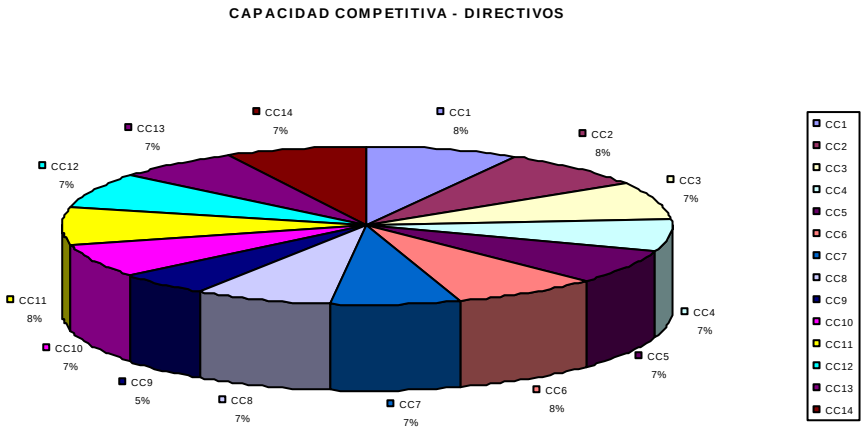


Gráfico Nro. 6, Participación Capacidad Competitiva – Directivos

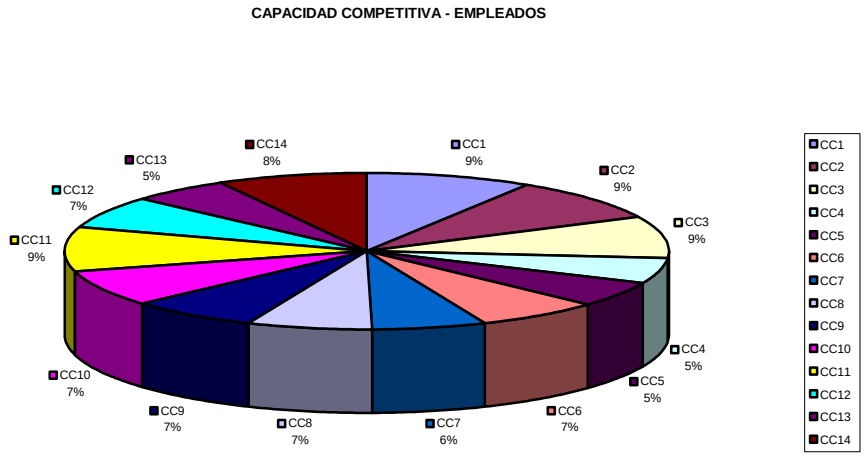


Gráfico Nro. 7, Participación Capacidad Competitiva - Directivos

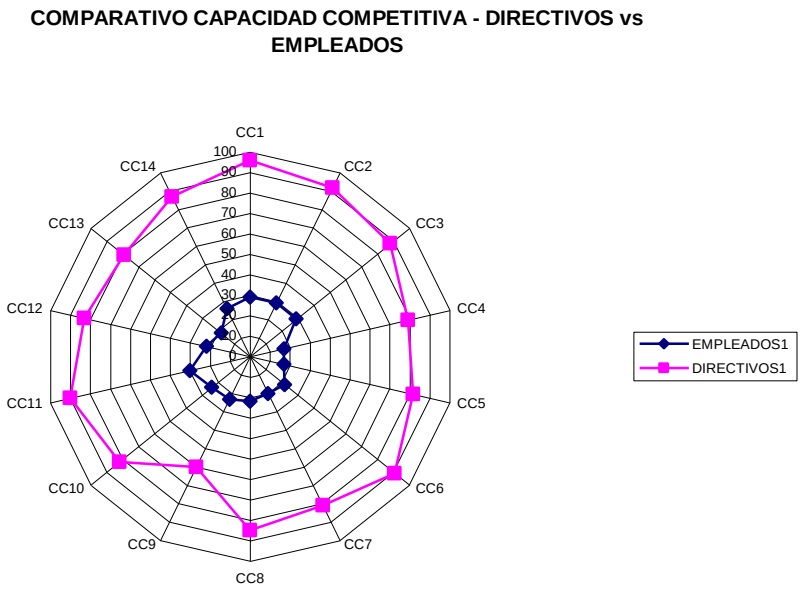


Gráfico Nro. 8, Comparativo Capacidad Competitiva – Directivos vs Empleados

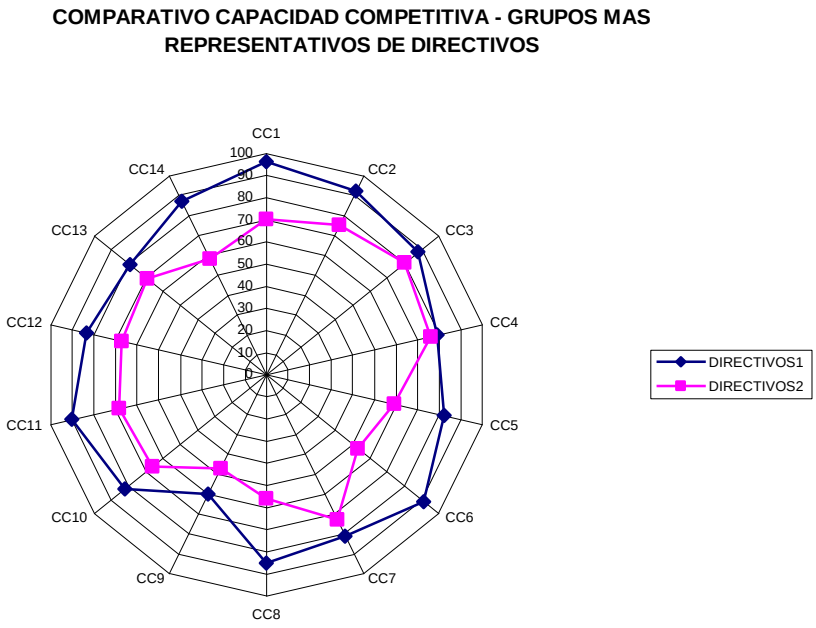


Gráfico Nro. 9, Comparativo Capacidad Competitiva – Grupos más representativos de Directivos

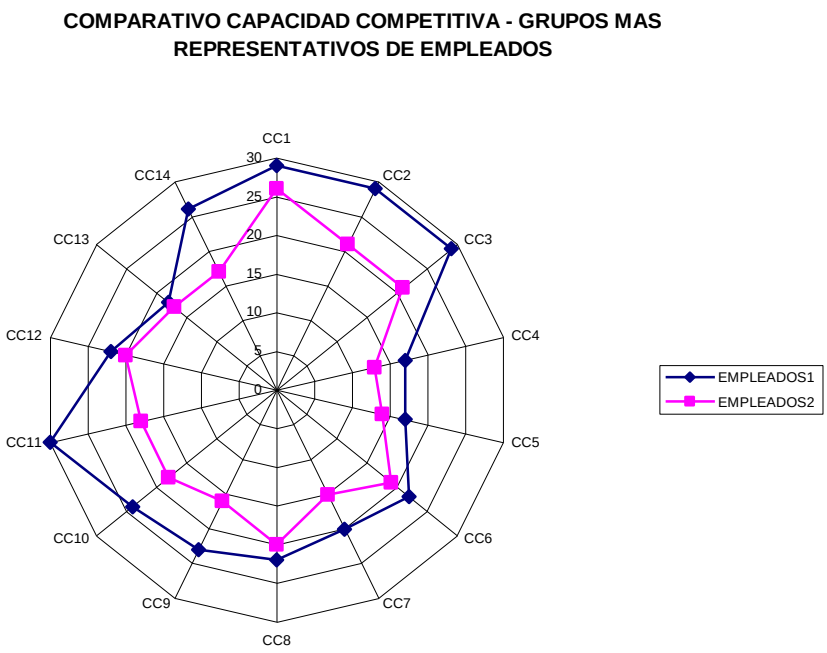


Gráfico Nro. 10, Comparativo Capacidad Competitiva – Grupos más representativos de Empleados

Al analizar las tres últimas gráficas se puede observar que empleados y directivos tiene una percepción similar en diez de los catorce ítems presentes en la capacidad competitiva, y difieren en cuatro, tres de ellos CC12, CC13 y CC14 son percibidos de forma menos favorable por los empleados, en tanto que las CC9 es calificada por los directivos por debajo del comportamiento general observado.

Ahora entre los dos grupos más representativos de los directivos se pueden observar diferencias significativas en las CC5, CC6, CC7 Y CC14; la CC7 tiende a ser mejor valorada por el segundo grupo de directivos, en tanto que las otras tres son percibidas de forma menos favorable por parte del grupo dos respecto a lo que manifiesta el grupo uno.

Respecto a los dos grupos más significativos de empleados se aprecian discrepancias en las CC7, CC9, CC11, CC14; las cuatro capacidades son percibidas en forma menos favorable por el segundo grupo, marcándose esta diferencia en la CC11.

8.1.3 Capacidad Financiera

CF1 – Califique el nivel de acceso a capital que posee la empresa

95 Directivos que corresponden al 37.8% de la muestra la consideran FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 31.8% y 44.2%, de otro lado 76 Directivo que corresponden al 30.3% la consideran como FMEDIA, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 24.7% y 36.4%.

Los Empleados por su parte la consideran como FRMAYOR y FMEDIA con frecuencias de 28 y 20 individuos respectivamente, dichas frecuencias representan el 29.5% y 21.1% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 20.6% y 39.7% para la primera y entre 13.4% y 30.6% para la segunda.

CF2 – Califique el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento

102 Directivos que corresponden al 40.8% de la muestra la consideran FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 34.6% y 47.2%; de otro lado 76 Directivo que corresponden al 30.4% la consideran como FMEDIA, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 24.8% y 36.5%.

Los Empleados por su parte la consideran como FRMAYOR y FMEDIA con frecuencias de 25 y 22 individuos respectivamente, dichas frecuencias representan el 26.0% y 22.9% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 17.6% y 36.0% para la primera y entre 15.0% y 32.6% para la segunda.

CF3 – Califique la rentabilidad de la entidad

107 Directivos que corresponden al 42.5% de la muestra la consideran FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 36.3% y 48.8%; de otro lado 67 Directivo que corresponden al 26.6% la consideran como FMEDIA, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 21.2% y 32.5%.

Los Empleados por su parte la consideran como FRMAYOR y FMAYOR con frecuencias de 28 y 25 individuos respectivamente, dichas frecuencias representan el 29.2% y 26.0% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 20.3% y 39.3% para la primera y entre 17.6% y 36.0% para la segunda.

CF4 – Califique la liquidez, disponibilidad de fondos internos

113 Directivos que corresponden al 44.8% de la muestra la consideran FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 38.6% y 51.2%; de otro lado 68 Directivo que corresponden al 27.0% la consideran como FMEDIA, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 21.6% y 32.9%.

Los Empleados por su parte la consideran como FMAYOR y FRMAYOR con frecuencias de 32 y 24 individuos respectivamente, dichas frecuencias representan el 33.7% y 25.3% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 24.3% y 44.1% para la primera y entre 16.9% y 35.2% para la segunda.

CF5 – Califique la estabilidad financiera

92 Directivos que corresponden al 36.7% de la muestra la consideran FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 30.7% y 42.9%; de

otro lado 72 Directivos que corresponden al 28.7% la consideran como FMEDIA el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 30.7% y 42.9%.

Los Empleados por su parte la consideran como FMAYOR y FRMAYOR con frecuencias de 42 y 16 individuos respectivamente, dichas frecuencias representan el 44.2% y 16.8% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 34.0% y 54.8% para la primera y entre 9.9% y 25.9% para la segunda.

CF6 - Califique la habilidad para competir con tasas

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 93 ocurrencias que representan el 37.3% de la muestra, y FMEDIA con 72 ocurrencias que representan el 28.9% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 31.3% y 43.7% para FRMAYOR y entre 23.4% y 35.0% para la FMEDIA.

Los Empleados en cambio la clasifican como FMAYOR con 18 ocurrencias que representan el 18.8% de la muestra, y FRMAYOR con 16 ocurrencias que representan el 16.7% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 11.5% y 28.0% para FMAYOR y entre 9.8% y 25.6% para la FRMAYOR.

CF7 - Califique la capacidad para satisfacer la demanda

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 98 ocurrencias que representan el 39.0% de la muestra, y FMEDIA con 67 ocurrencias que representan el 26.7% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 33.0% y 45.4% para FRMAYOR y entre 21.3% y 32.6% para la FMEDIA.

Los Empleados en cambio la clasifican como FMAYOR con 32 ocurrencias que representan el 33.3% de la muestra, y FRMAYOR con 23 ocurrencias que

representan el 24.0% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 24.0% y 43.7% para FMAYOR y entre 15.8% y 33.7% para la FRMAYOR.

CF8 - Califique el posicionamiento financiero respecto a su competencia

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 97 ocurrencias que representan el 38.6% de la muestra, y FMEDIA con 67 ocurrencias que representan el 26.7% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 32.6% y 45.0% para FRMAYOR y entre 21.3% y 32.6% para la FMEDIA.

Los Empleados en cambio la clasifican como FRMAYOR con 32 ocurrencias que representan el 33.7% de la muestra, y FRMENOR con 22 ocurrencias que representan el 23.2% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 24.3% y 44.1% para FRMAYOR y entre 15.1% y 32.9% para la FRMENOR.

CF9 - Califique el nivel de dependencia de los aportes de los asociados

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 101 ocurrencias que representan el 40.7% de la muestra, y FMEDIA con 71 ocurrencias que representan el 28.6% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 34.6% y 47.1% para FRMAYOR y entre 23.1% y 34.7% para la FMEDIA.

Los Empleados la clasifican como FMEDIA con 22 ocurrencias que representan el 22.9% de la muestra, y FRMAYOR con 19 ocurrencias que representan el 19.8% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 15.0% y 32.6% para FMEDIA y entre 12.4% y 29.2% para la FRMAYOR.

CF10 - Califique el grado de recuperación de la cartera de su entidad

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 105 ocurrencias que representan el 42.7% de la muestra, y FMEDIA con 68 ocurrencias que representan el 27.6%

de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 36.4% y 49.1% para FRMAYOR y entre 22.2% y 33.7% para la FMEDIA.

Los Empleados la clasifican como FMAYOR con 32 ocurrencias que representan el 33.7% de la muestra, y FMEDIA con 24 ocurrencias que representan el 25.3% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 24.3% y 44.1% para FMAYOR y entre 16.9% y 35.2% para la FMEDIA.

A continuación se enseñan las gráficas comparativas de la percepción de los Directivos en comparación con la de los Empleados, respecto a la variable más representativa para cada una de las capacidades financieras.

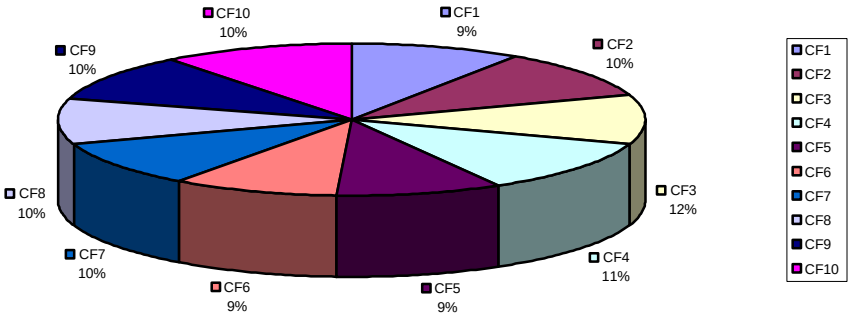


Gráfico Nro. 11, Participación Capacidad Financiera - Directivos

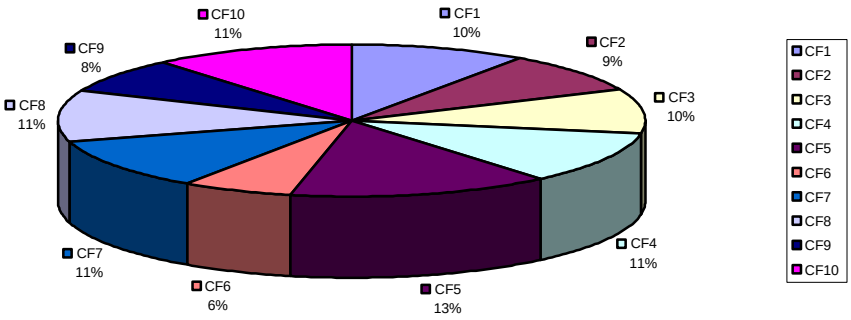


Gráfico Nro. 12, Participación Capacidad Financiera – Empleados

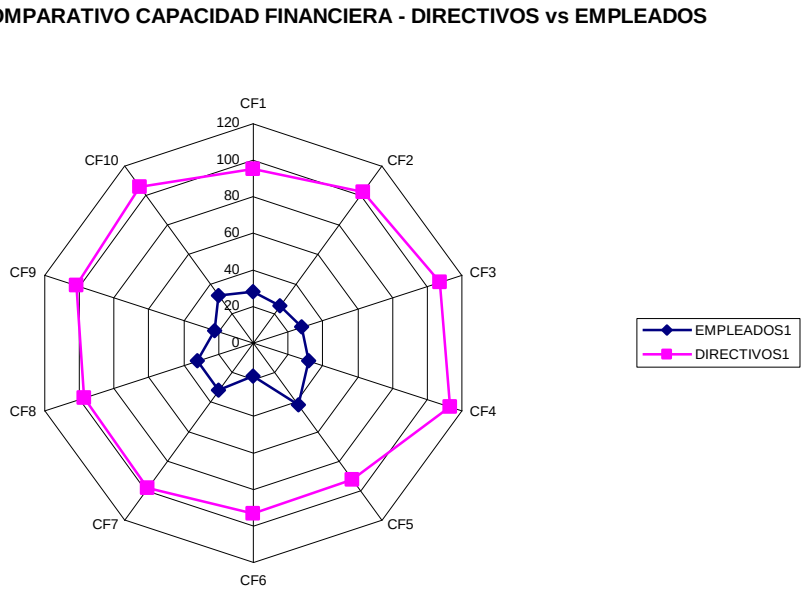


Gráfico Nro. 13, Comparativo Capacidad Financiera – Directivos vs Empleados

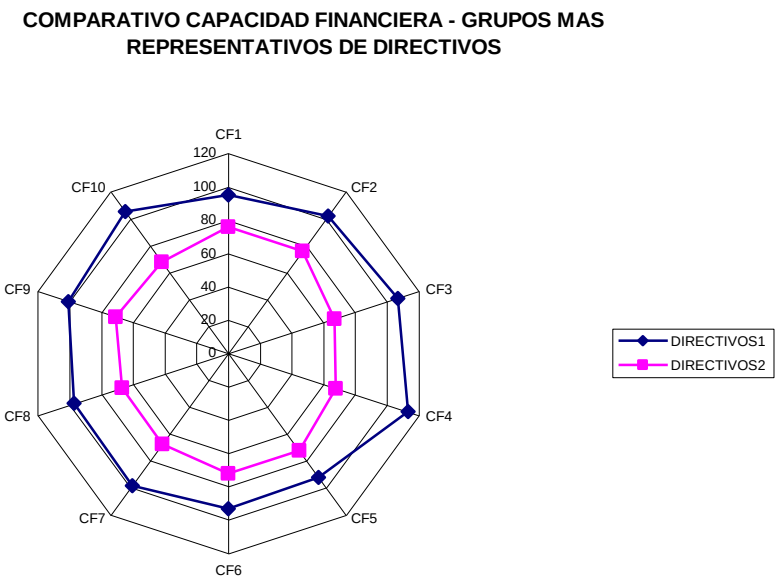


Gráfico Nro. 14, Comparativo Capacidad Financiera – Grupos más representativos de Directivos

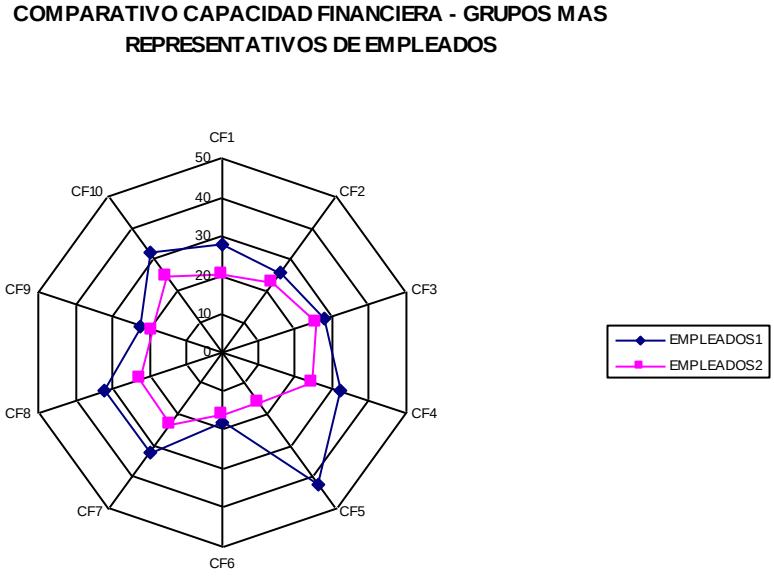


Gráfico Nro. 15, Comparativo Capacidad Financiera – Grupos más representativos de Empleados

Al analizar las tres últimas gráficas se puede observar que empleados y directivos tiene una percepción similar en ocho de los diez ítems presentes en la

capacidad financiera, y difieren en dos de ellos CF6 y CF9 los que son percibidos de forma menos favorable por los empleados.

Ahora, entre los dos grupos más representativos de los directivos existe una pequeña diferencia en la percepción de las CF1 y CF10.

En contraste la percepción que tienen los dos grupos más significativos de empleados se intensifica en las CF5 y CF6, toda vez que el primer grupo percibe la CF5 excelentemente posicionada y la CF6 menos posicionada, respecto a lo que perciben los del segundo grupo.

8.1.4 Capacidad Tecnológica

CT1 - Califique las habilidades técnicas -financieras- de la entidad

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 114 ocurrencias que representan el 45.4% de la muestra, y FMEDIA con 66 ocurrencias que representan el 26.3% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 39.1% y 51.8% para FRMAYOR y entre 21.0% y 32.2% para la FMEDIA.

Los Empleados la clasifican como FMEDIA y FRMAYOR con 23 ocurrencias cada una que representan el 24.2% de la muestra, y FRMENOR con 18 ocurrencias que representan el 18.9% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 16.0% y 34.1% para FMEDIA y FRMAYOR de un lado y entre 11.6% y 28.3% para la FRMENOR.

CT2 - Califique la capacidad de innovación - nuevos servicios-

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 87 ocurrencias que representan el 34.5% de la muestra, y FMEDIA con 83 ocurrencias que representan el 32.9% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 28.7% y 40.7% para FRMAYOR y entre 27.2% y 39.1% para la FMEDIA.

Los Empleados la clasifican como FMENOR con 31 ocurrencias que representan el 32.3% de la muestra; FMEDIA y FRMENOR con 16 ocurrencias que representan el 16.7% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 23.1% y 42.6% para FMENOR y entre 9.8% y 25.6% para FMEDIA y FRMENOR.

CT3 - Califique el nivel de tecnología utilizada en lo servicios

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 89 ocurrencias que representan el 35.3% de la muestra, y FMEDIA con 85 ocurrencias que representan el 33.7% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 29.4% y 41.6% para FRMAYOR y entre 27.9% y 39.9% para la FMEDIA.

Los Empleados la clasifican como FMENOR con 19 ocurrencias que representan el 20.0% de la muestra, y FMEDIA con 17 ocurrencias que representan el 17.9% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 12.5% y 29.5% para FMEDIA y entre 10.8% y 27.1% para FMEDIA.

CT4 - Califique la efectividad en la entrega de servicios

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 83 ocurrencias que representan el 33.3% de la muestra, y FMEDIA con 78 ocurrencias que representan el 31.3% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 27.5% y 39.6% para FRMAYOR y entre 25.6% y 37.5% para la FMEDIA.

Los Empleados la clasifican como FMEDIA con 25 ocurrencias que representan el 26.6% de la muestra; FRMAYOR y FRMENOR con 21 ocurrencias que representan el 22.3% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 18.0% y 36.7% para FMEDIA y entre 14.4% y 32.1% para FRMAYOR y FRMENOR.

CT5 - Califique el valor agregado del servicio

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 90 ocurrencias que representan el 36.3% de la muestra, y FMEDIA con 70 ocurrencias que representan el 28.2% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 30.3% y 42.6% para FRMAYOR y entre 22.7% y 34.3% para la FMEDIA.

Los Empleados la clasifican como FMENOR con 19 ocurrencias que representan el 19.8% de la muestra, y FRMENOR con 16 ocurrencias que representan el 16.7% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 12.4% y 29.2% para FMENOR y entre 9.8% y 25.6% para FRMENOR.

CT6 - Califique el nivel tecnológico presente en el servicio

Los Directivos la clasifican como FRMAYOR con 88 ocurrencias que representan el 36.4% de la muestra, y FMEDIA con 66 ocurrencias que representan el 27.3% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 30.3% y 42.8% para FRMAYOR y entre 21.8% y 33.3% para la FMEDIA.

Los Empleados la clasifican como FRMENOR con 21 ocurrencias que representan el 22.3% de la muestra, y FRMAYOR con 15 ocurrencias que representan el 16.0% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 14.4% y 32.1% para FRMENOR y entre 9.2% y 25.0% para FRMAYOR.

CT7 - Califique el nivel de coordinación e integración entre áreas

Los Directivos la clasifican como FMEDIA con 91 ocurrencias que representan el 36.8% de la muestra, y FRMAYOR con 74 ocurrencias que representan el 30.0% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 30.8% y 43.2% para FRMEDIA y entre 24.3% y 36.1% para la FRMAYOR.

Los Empleados la clasifican como FRMENOR con 28 ocurrencias que representan el 29.5% de la muestra, y FMENOR con 25 ocurrencias que representan el 26.3% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 20.6% y 39.7% para FRMENOR y entre 17.8% y 36.4% para FMENOR.

CT8 - Califique la flexibilidad en servicio

Los Directivos la clasifican como FMEDIA con 77 ocurrencias que representan el 31.2% de la muestra, y FRMAYOR con 75 ocurrencias que representan el 30.4% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 25.5% y 37.4% para FMEDIA y entre 24.7% y 36.5% para la FRMAYOR.

Los Empleados la clasifican como FRMENOR con 23 ocurrencias que representan el 24.5% de la muestra, y FMEDIA con 19 ocurrencias que representan el 20.2% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 16.2% y 34.4% para FRMENOR y entre 12.6% y 29.8% para FMEDIA.

CT9 - Califique el nivel de utilización de Internet para sus labores diarias

Los Directivos la clasifican como FMEDIA con 63 ocurrencias que representan el 25.9% de la muestra, y FRMAYOR con 62 ocurrencias que representan el 25.5% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 20.5% y 31.5% para FMEDIA y entre 20.5% y 31.9% para la FRMAYOR.

Los Empleados la clasifican como FMENOR con 19 ocurrencias que representan el 20.2% de la muestra, y DMENOR con 18 ocurrencias que representan el 19.1% de la muestra; los intervalos de confiabilidad se encuentran entre 12.6% y 29.8% para FMENOR y entre 11.8% y 28.6% para DMENOR.

A continuación se presentan las gráficas comparativas de la percepción de los Directivos en comparación con la de los Empleados, respecto a la variable más representativa para cada una de las capacidades tecnológicas.

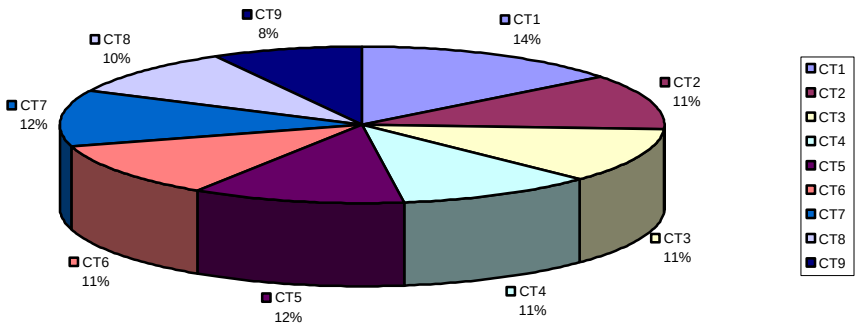


Gráfico Nro. 16, Participación Capacidad Tecnológica – Directivos

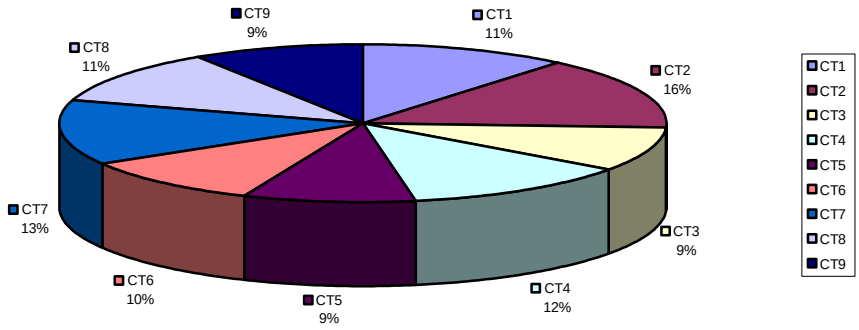


Gráfico Nro. 17, Participación Capacidad Tecnológica - Empleados

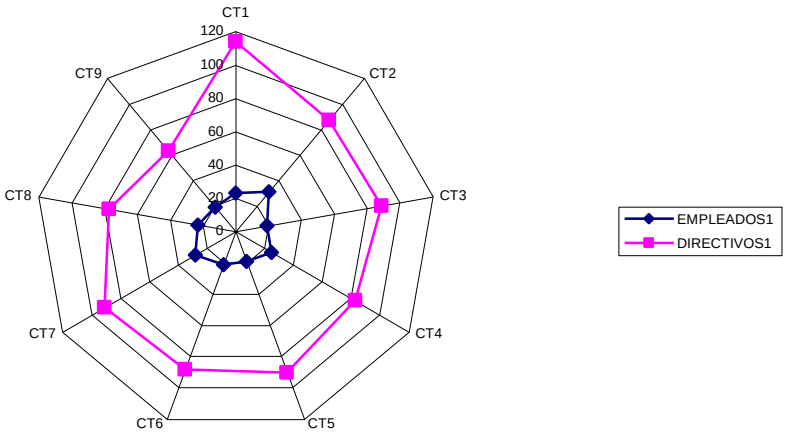


Gráfico Nro. 18, Comparativo Capacidad Tecnológica – Directivos vs Empleados

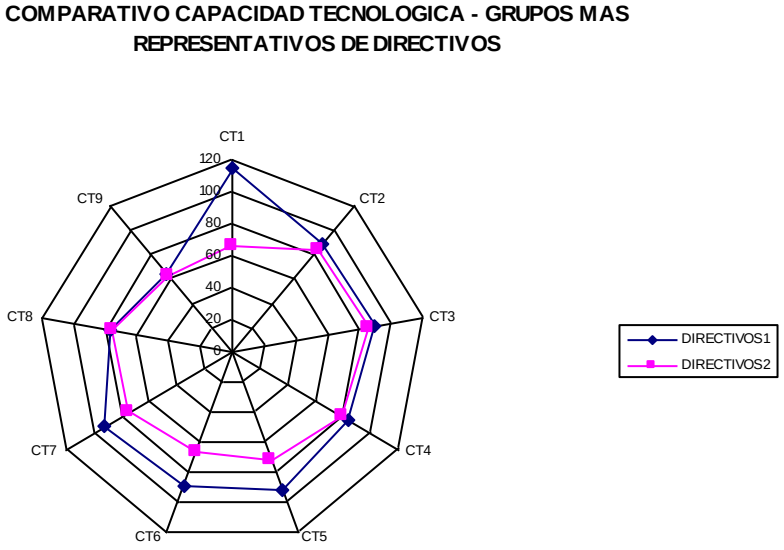


Gráfico Nro. 19, Comparativo Capacidad Tecnológica – Grupos más representativos de Directivos

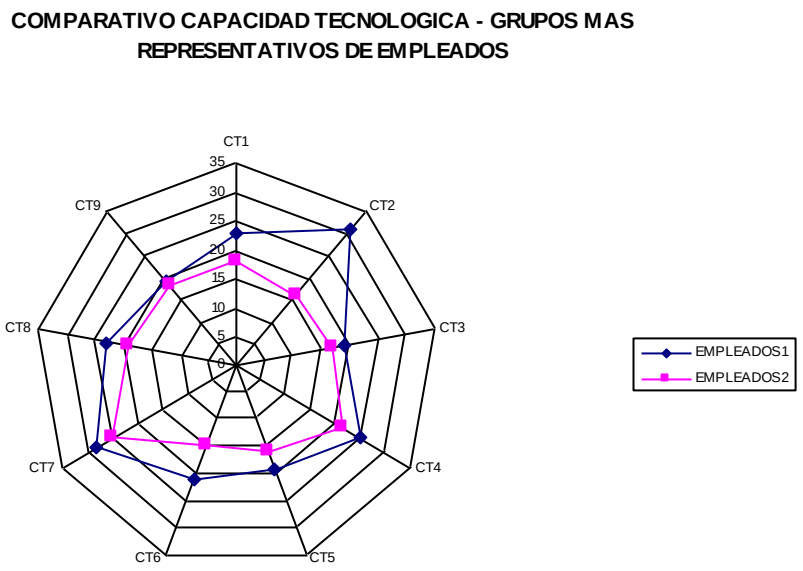


Gráfico Nro. 20, Comparativo Capacidad Tecnológica – Grupos más representativos de Empleados

Al analizar las tres últimas gráficas se puede observar que empleados y directivos tiene una percepción similar en seis de los nueve ítems presentes en la capacidad tecnológica, y difieren en tres, uno de ellos CT2 es percibido de forma menos favorable por los directivos, en tanto que las CT1 y CT3 son calificadas por los empleados por debajo del comportamiento general observado.

Ahora entre los dos grupos más representativos de los directivos se pueden observar diferencias significativas en la CT1, toda vez que el primer grupo califica muy bien éste item en comparación con lo que hace el grupo dos; igualmente se observa una leve diferencias en las percepciones de las CT5, CT6 y CT7.

Respecto a los dos grupos más significativos de empleados se aprecia una discrepancia significativa en lo que respecta a la CT2, y una leve diferencia en las percepciones de los dos grupos en la CT6.

8.1.5 Capacidad del Talento Humano

CTH1 - Cómo califica el nivel académico de los empleados

88 Directivos que corresponden al 35.5% de la muestra la consideran FMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 29.5% y 41.8%; de otro lado 79 Directivos que corresponden al 31.9% la consideran como FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 26.1% y 38.0%.

Los Empleados por su parte la consideran como FRMAYOR y FMEDIA con frecuencias de 33 y 23 personas respectivamente, dichas frecuencias representan el 34.4% y 24.0% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 25.0% y 44.8% para la primera y entre 15.8% y 33.7% para la segunda.

CTH2 - Califique la experiencia técnica de los empleados

87 Directivos que corresponden al 34.9% de la muestra la consideran FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 29.0% y 41.2%; de otro lado 83 Directivos que corresponden al 33.3% la consideran como FMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 27.5% y 39.6%.

Los Empleados por su parte la consideran como FRMAYOR y FMEDIA con frecuencias de 31 y 27 personas respectivamente, dichas frecuencias representan el 32.3% y 28.1% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 23.1% y 42.6% para la primera y entre 19.4% y 38.2% para la segunda.

CTH3 - Califique la estabilidad que brinda la entidad

Dos grupos, cada uno con 89 Directivos que corresponden al 35.5% de la muestra la consideran como FRMAYOR y FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 29.5% y 41.7%; de otro lado 48 Directivos que

corresponden al 19.1% la consideran como FMEDIA, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 14.4% y 24.5%.

Los Empleados por su parte la consideran como FMAYOR y FRMAYOR con frecuencias de 34 y 28 personas respectivamente, dichas frecuencias representan el 35.4% y 29.2% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 25.9% y 45.8% para la primera y entre 20.3% y 39.3% para la segunda.

CTH4 - Cómo considera el nivel de pertenencia de los empleados

84 Directivos que corresponden al 33.3% de la muestra la consideran como FMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 27.5% y 39.5%; de otro lado 83 Directivos que corresponden al 32.9% la consideran como FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 27.2% y 39.1%.

Un grupo de Empleados por su parte la consideran como FRMAYOR y dos grupos más la consideran como FMAYOR y FMEDIA, esto con frecuencias de 35 personas para el primer grupo de Empleados y 20 personas para cada uno de los dos grupos siguientes, dichas frecuencias representan el 36.5% y 20.8% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 26.9% y 46.9% para el primer grupo de Empleados y entre 13.2% y 30.3% para el segundo grupo de Empleados.

CTH5 - El personal de la empresa se encuentra altamente motivado

86 Directivos que corresponden al 34.3% de la muestra la consideran como FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 28.4% y 40.5%, de otro lado 80 Directivos que corresponden al 31.9% la consideran como

FMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 26.2% y 38.0%.

Los Empleados por su parte la consideran como FMEDIA y FRMAYOR con frecuencias de 32 y 24 personas respectivamente, dichas frecuencias representan el 33.3% y 25.0% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 24.0% y 43.7% para la primera y entre 16.7% y 34.9% para la segunda.

CTH6 - Cómo considera el nivel de remuneración

110 Directivos que corresponden al 44.2% de la muestra la consideran como FMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 37.9% y 50.6%; de otro lado 67 Directivos que corresponden al 26.9% la consideran como FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 21.5% y 32.9%.

Los Empleados por su parte la consideran como FRMAYOR y FMAYOR con frecuencias de 33 y 23 personas respectivamente, dichas frecuencias representan el 35.5% y 24.7% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 25.8% y 46.1% para la primera y entre 16.4% y 34.8% para la segunda.

CTH7 - Se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional

90 Directivos que corresponden al 36.1% de la muestra la consideran como FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 30.2% y 42.4%; de otro lado 61 Directivos que corresponden al 24.5% la consideran como FMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 19.3% y 30.3%.

Los Empleados por su parte la consideran como FRMENOR y FRMAYOR con frecuencias de 25 y 18 personas respectivamente, dichas frecuencias representan

el 26.6% y 19.1% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 18.0% y 36.7% para la primera y entre 11.8% y 28.6% para la segunda.

CTH8 - Califique el sistema de evaluación de desempeño

93 Directivos que corresponden al 37.3% de la muestra la consideran como FRMAYOR, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 31.3% y 43.7%; de otro lado 67 Directivos que corresponden al 26.9% la consideran como FMEDIA, el intervalo de confiabilidad se encuentra en este caso entre 21.5% y 32.9%.

Los Empleados por su parte la consideran como FRMAYOR y FMEDIA con frecuencias de 20 y 19 personas respectivamente, dichas frecuencias representan el 21.5% y 20.4% de la muestra, y los intervalos de confiabilidad oscilante entre 13.7% y 31.2% para la primera y entre 12.8% y 30.1% para la segunda.

A continuación se enseñan las graficas comparativas de la percepción de los Directivos en comparación con la de los Empleados, respecto a la variable más representativa para cada una de las capacidades de talento humano.

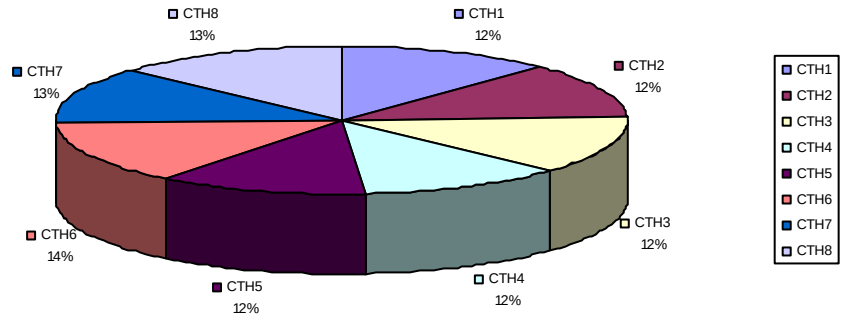


Gráfico Nro. 21, Participación Capacidad del Talento Humano – Directivos

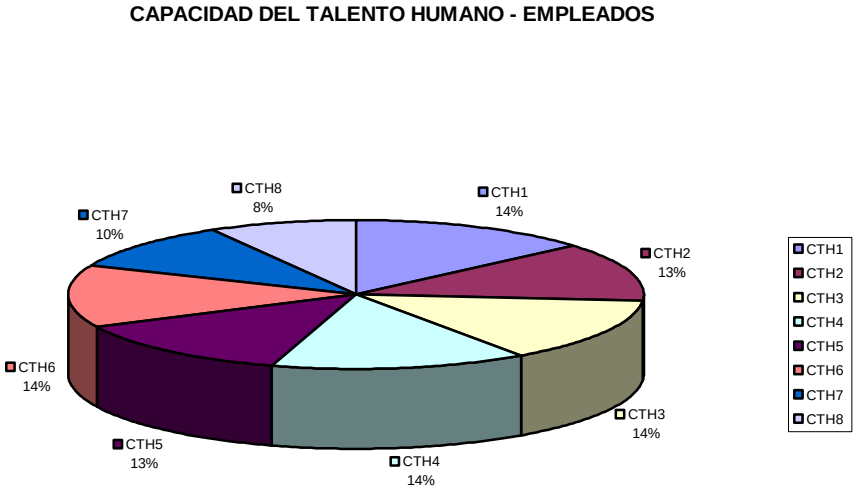


Gráfico Nro. 22, Participación Capacidad del Talento Humano - Empleados

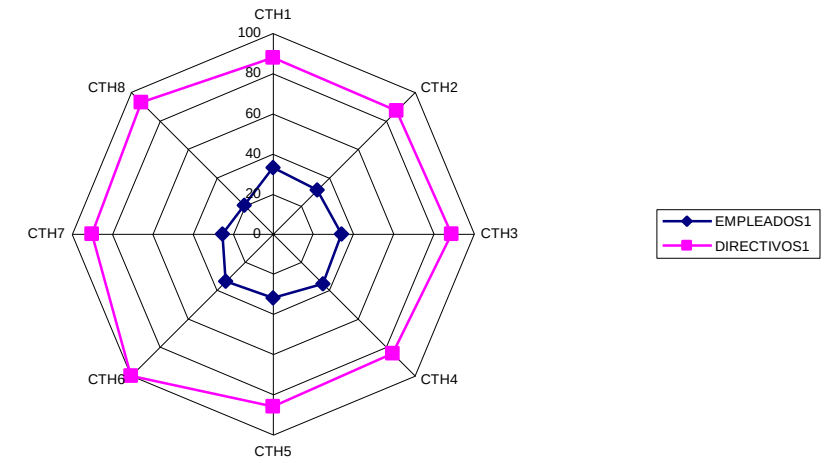


Gráfico Nro. 23, Comparativo Capacidad del Talento Humano – Directivos vs Empleados

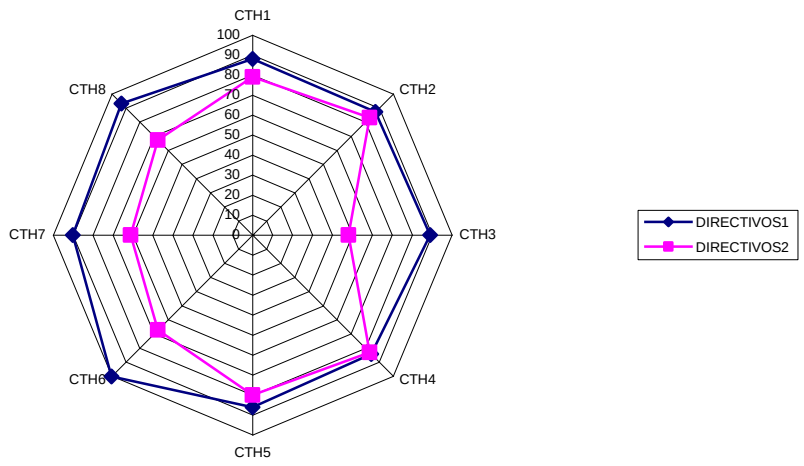
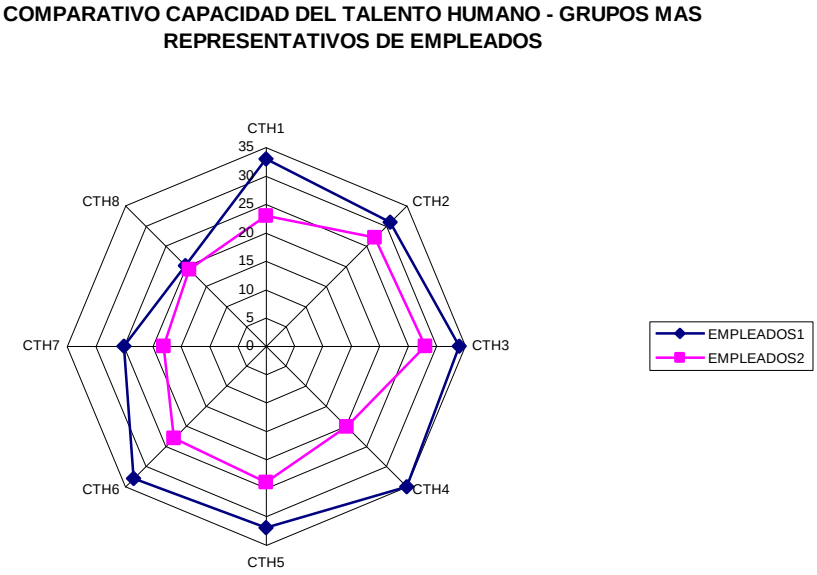


Gráfico Nro. 24, Comparativo Capacidad del Talento Humano – Grupos más representativos de Directivos



Gráfica Nro. 25, Comparativo Capacidad del Talento Humano – Grupos más representativos de Empleados

Al analizar las tres últimas gráficas se puede observar que empleados y directivos tiene una percepción similar en siete de los ocho ítems presentes en la capacidad del talento humano, y difieren en uno, siendo éste la CTH8, que es mejor percibida por los directivos.

Ahora entre los dos grupos más representativos de los directivos se pueden observar diferencias significativas en la CTH3, al ser mejor evaluada por el grupo de directivos número uno; de otra parte se evidencia una leve diferencia de percepciones en las CTH1 y CTH6.

Respecto a los dos grupos más significativos de empleados se aprecian diferencias significativas las CT4 y CTH8; en tanto que la CTH1 presenta una diferencia de percepciones débil.

8.2 Análisis Multivariado Directivos VS Empleados soportado en los planos o ejes factoriales.

El análisis Multivariado fue del tipo “Análisis Factorial de Correspondencias Múltiples”, el cual permite identificar los factores más significativos inmersos en el tema evaluado.

Bisquerra (1989) acota: “consiste en resumir la información obtenida de una matriz de datos con **v** variables. Para ello, se identifican un número menor de factores **F**, siendo **F < v**. Los factores representan a las variables originales con una pérdida mínima de información”

Para una mejor compresión del análisis, se abordará de antemano algunos términos presentes a lo largo del mismo.

Plano o eje factorial: corresponde a cualquiera de las combinaciones posibles de los ítems que se tienen presentes en cada una de las capacidades; el paquete estadístico Statgraphics realiza el análisis factorial necesario para determinar los factores relevantes en cada capacidad.

Selección de factores: Existen diversos criterios para determinar el número de factores a seleccionar en un análisis. Uno de los más utilizados es la regla de Kaiser: “Conservar aquellos factores cuyos valores propios (Eigenvalues) son mayores a la unidad”; suele ser el criterio que por defecto utilizan los paquetes informáticos y consiste en seleccionar aquellos factores para los que sus Eigenvalues superan la unidad.

8.2.1 Esquema interpretación

La interpretación de la información arrojada por los paquetes estadísticos es realizada de la misma forma para cada capacidad, a continuación se describen las situaciones que se consideran importantes para todas las interpretaciones.

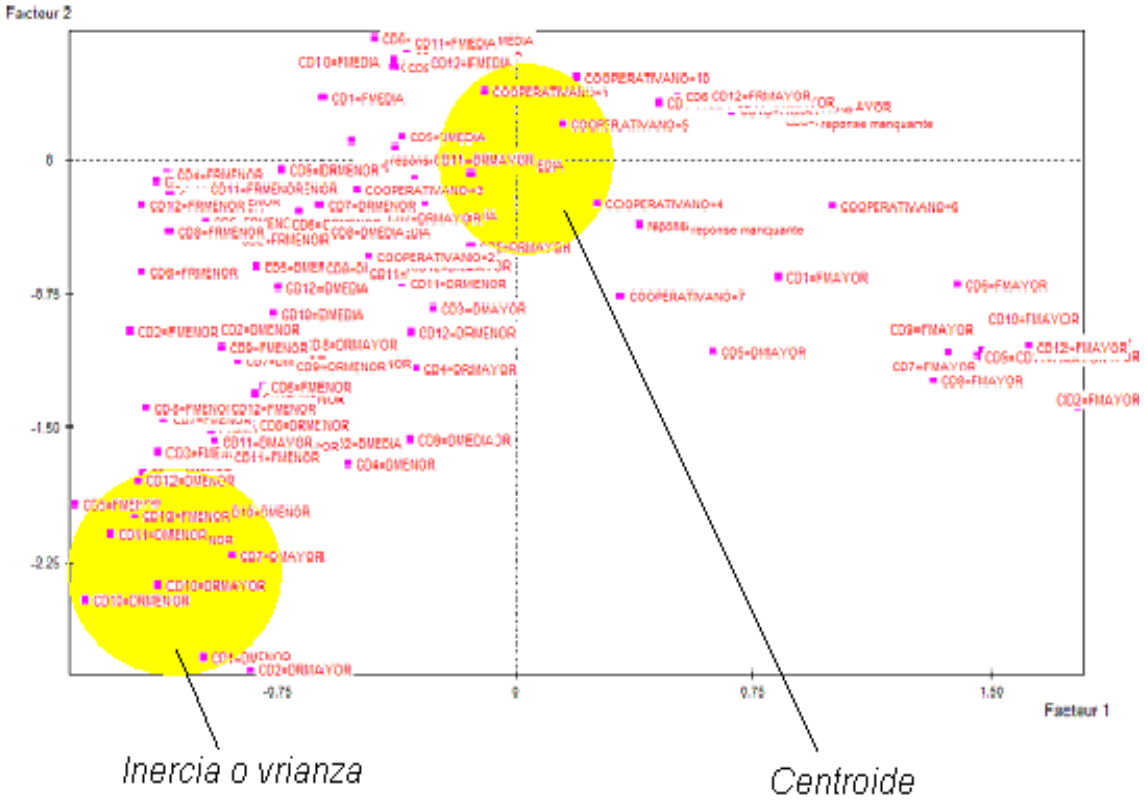
El análisis parte con la digitación (en la hoja de calculo Excel) de los datos recolectados en las encuestas; posterior a ello, los datos son importados desde el paquete estadístico Statgraphics, donde se realiza una verificación antes de realizar el procesamiento de la información con el fin de obtener los planos factoriales con los que se concreta el análisis.

Para la interpretación tendremos presente que los ítems que se encuentran cercanos a la intercepción de los ejes X y Y (Centroide), son los que presenta una similitud mayor para una gran cantidad de individuos o sea están dentro del promedio, y los elementos que se encuentran alejados del Centroide son los que reflejan la inercia o varianza de los elemento y por tanto son los que reflejan las diferencias entre la muestra.

El Centroide ocupa una posición relativa en el plano, es decir puede cambiar dependiendo de la tendencia de las variables, pero no tiene ninguna incidencia en el análisis; el paquete estadístico lo entrega así solo para darle una mejor visualización a la información.

Los nombres de las cooperativas y fondos que aparecen en el plano se pueden obtener de la tabla número 1, ubicada en la página 85.

La descripción de los ítems que componen las diferentes capacidades y los rangos de calificación utilizados para el Perfil de Capacidad Institucional se encuentran entre las páginas 94 a 96.



Igualmente se tendrá presente la cantidad de factores extraídos de Statgraphics por cada capacidad analizada. La prueba de hipótesis de la distribución normal estándar | Z | >= Z @ /2 donde @ = 0.05 (5% de significancia) y 95% de confiabilidad, se tuvo presente para obtener el valor de Z, en la tabla de distribución normal estándar, siendo este 1.96; y con el cual se filtraron los valores en los cuadros resultantes “valores test” arrojados por Spad-Win sobre los que se realiza parte del análisis.

8.2.2 Capacidad Directiva

Al evaluar la capacidad directiva (CD) desde la óptica de los directivos, se extrajo un factor o plano, considerándose este como una de las posibles combinaciones de los ítems que se tienen relación con dicha capacidad. En este caso se obtuvo un EigenValue de 7.2077 correspondiente a una varianza de 60.064%, es decir el 60.064% de la información de CD desde el enfoque de los directivos esta incluida en este factor.

En contraste la capacidad directiva (CD) desde el sentir de los empleados de las cooperativas y fondos de empleados, arrojan cuatro factores, o combinaciones de los ítems de esta capacidad; el factor más representativo tiene un EigenValue de 4.67574 equivalente a 38.964% de la varianza, lo cual significa que la misma representa el 38.964% en cuanto a la información tenida en cuenta; le siguen en su orden EigenValue de 1.91645, 1.1033 y 1.00015 con varianzas de 15.970%, 9.194% y 8.335% respectivamente, y que representan los pesos relativos respecto a toda la información procesada en esta capacidad; en últimas cuatro factores representan el 72.464% de la información procesada en este caso.

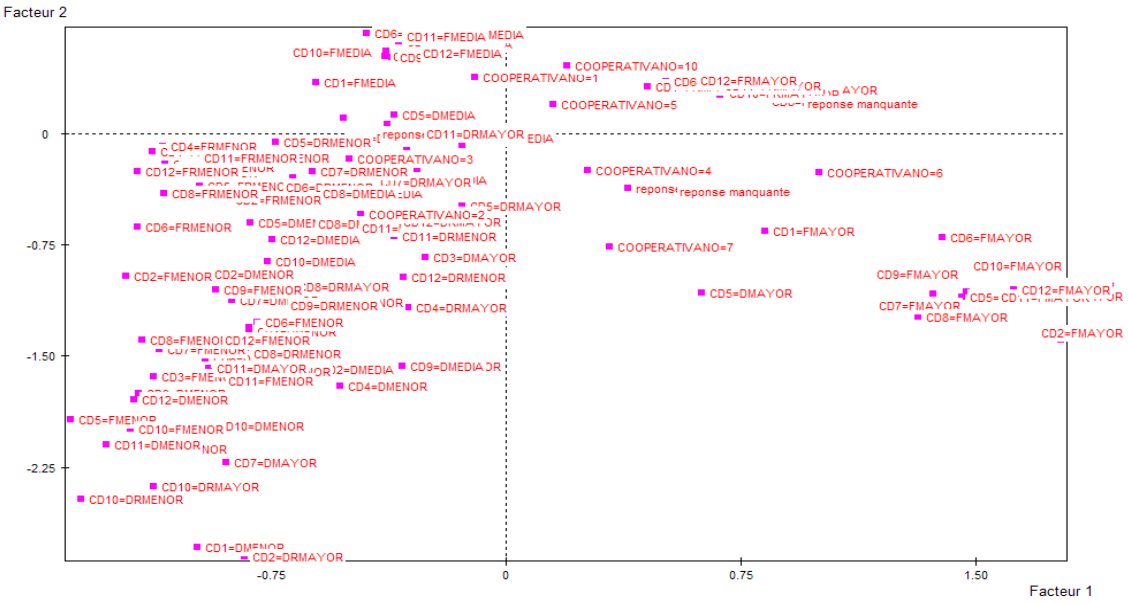


Gráfico Nro. 26, Capacidad Directiva enfoque directivos. Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad Directiva desde el enfoque de los directivos (Anexo Valores Test), se encuentra que: las doce variables presentes en esta capacidad, sostienen una variabilidad en los siguientes rangos de clasificación del PCI; FMAYOR, FMEDIA, FMENOR, FRMAYOR, FRMENOR; complementando esto se observa que las CD6 y CD7 se clasifican como DMENOR; para el análisis se tiene presente solo un factor y se seleccionan los valores absolutos del este valor mayores a 1,96, siguiendo la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis por entidad se encuentra que las entidades numeradas como 4, 5, 9 y 10 no presentan ninguna caracterización, es decir ningunas de las variables que conforman el perfil tienen una relevancia para estas organizaciones. Contrario a esto las entidades numeradas como 6 y 3 son las que presentan la mayor cantidad de elementos característicos, presentando la entidad número 6 una tendencia hacia las fortalezas y la número 3 hacia las debilidades, lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AE]

COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				25.79	COOPERATIVANO=1			AE_1	65
16.56	0.000	100.00	100.00	25.79	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AE]	AE_1	65
2.71	0.003	36.78	49.23	34.52	CD11=FMEDIA	CD11	[AP]	AP_7	87
2.57	0.005	37.18	44.62	30.95	CD6=FRMAYOR	CD6	[AK]	AK_8	78
2.45	0.007	36.14	46.15	32.94	CD1=FMEDIA	CD1	[AF]	AF_5	83

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				5.56	COOPERATIVANO=10			AE_2	14
9.86	0.000	100.00	100.00	5.56	COOPERATIVANO=10	COOPERATIVANO	[AE]	AE_2	14

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				6.75	COOPERATIVANO=2			AE_3	17
10.65	0.000	100.00	100.00	6.75	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AE]	AE_3	17
3.24	0.001	31.58	35.29	7.54	CD7=FMENOR	CD7	[AL]	AL_8	19
2.61	0.005	50.00	17.65	2.38	CD10=DRMENOR	CD10	[AO]	AO_5	6
2.46	0.007	30.77	23.53	5.16	CD5=FMENOR	CD5	[AJ]	AJ_8	13

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES	MODALITES	IDEN	POIDS

		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				15.87	COOPERATIVANO=3			AE_4	40
99.99	0.000	100.00	100.00	15.87	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AE]	AE_4	40
4.72	0.000	81.82	22.50	4.37	CD3=DRMENOR	CD3	[AH]	AH_5	11
3.92	0.000	77.78	17.50	3.57	CD5=DMEDIA	CD5	[AJ]	AJ_2	9
3.33	0.000	83.33	12.50	2.38	CD6=DRMENOR	CD6	[AK]	AK_4	6
3.01	0.001	71.43	12.50	2.78	CD4=DRMENOR	CD4	[AI]	AI_5	7
2.68	0.004	46.67	17.50	5.95	CD3=FMENOR	CD3	[AH]	AH_8	15
2.50	0.006	55.56	12.50	3.57	CD9=DRMENOR	CD9	[AN]	AN_3	9
COOPERATIVANO=4									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				7.14	COOPERATIVANO=4			AE_5	18
10.88	0.000	100.00	100.00	7.14	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AE]	AE_5	18
COOPERATIVANO=5									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				9.13	COOPERATIVANO=5			AE_6	23
11.93	0.000	100.00	100.00	9.13	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AE]	AE_6	23
COOPERATIVANO=6									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				11.11	COOPERATIVANO=6			AE_7	28
12.80	0.000	100.00	100.00	11.11	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AE]	AE_7	28
4.97	0.000	39.47	53.57	15.08	CD6=FMAYOR	CD6	[AK]	AK_5	38
4.84	0.000	58.82	35.71	6.75	CD2=FMAYOR	CD2	[AG]	AG_5	17
3.64	0.000	37.04	35.71	10.71	CD3=FMAYOR	CD3	[AH]	AH_6	27
3.33	0.000	36.00	32.14	9.92	CD9=FMAYOR	CD9	[AN]	AN_4	25
3.23	0.001	34.62	32.14	10.32	CD10=FMAYOR	CD10	[AO]	AO_6	26
3.22	0.001	38.10	28.57	8.33	CD8=FMAYOR	CD8	[AM]	AM_5	21
3.13	0.001	33.33	32.14	10.71	CD12=FMAYOR	CD12	[AQ]	AQ_5	27
2.90	0.002	33.33	28.57	9.52	CD5=FMAYOR	CD5	[AJ]	AJ_6	24
2.80	0.003	21.88	50.00	25.40	CD7=FRMAYOR	CD7	[AL]	AL_9	64
2.61	0.005	20.00	53.57	29.76	CD4=FRMAYOR	CD4	[AI]	AI_9	75
2.55	0.005	19.05	57.14	33.33	CD8=FRMAYOR	CD8	[AM]	AM_8	84
2.46	0.007	30.43	25.00	9.13	CD7=FMAYOR	CD7	[AL]	AL_6	23
2.41	0.008	22.45	39.29	19.44	CD1=FMAYOR	CD1	[AF]	AF_4	49
COOPERATIVANO=7									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				3.57	COOPERATIVANO=7			AE_8	9
8.22	0.000	100.00	100.00	3.57	COOPERATIVANO=7	COOPERATIVANO	[AE]	AE_8	9
2.58	0.005	17.39	44.44	9.13	CD7=FMAYOR	CD7	[AL]	AL_6	23
COOPERATIVANO=9									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				15.08	COOPERATIVANO=9			AE_9	38
99.99	0.000	100.00	100.00	15.08	COOPERATIVANO=9	COOPERATIVANO	[AE]	AE_9	38

Tabla Nro. 1. Caracterización Capacidad Directiva por Entidad, Directivos. Software Statgraphics.

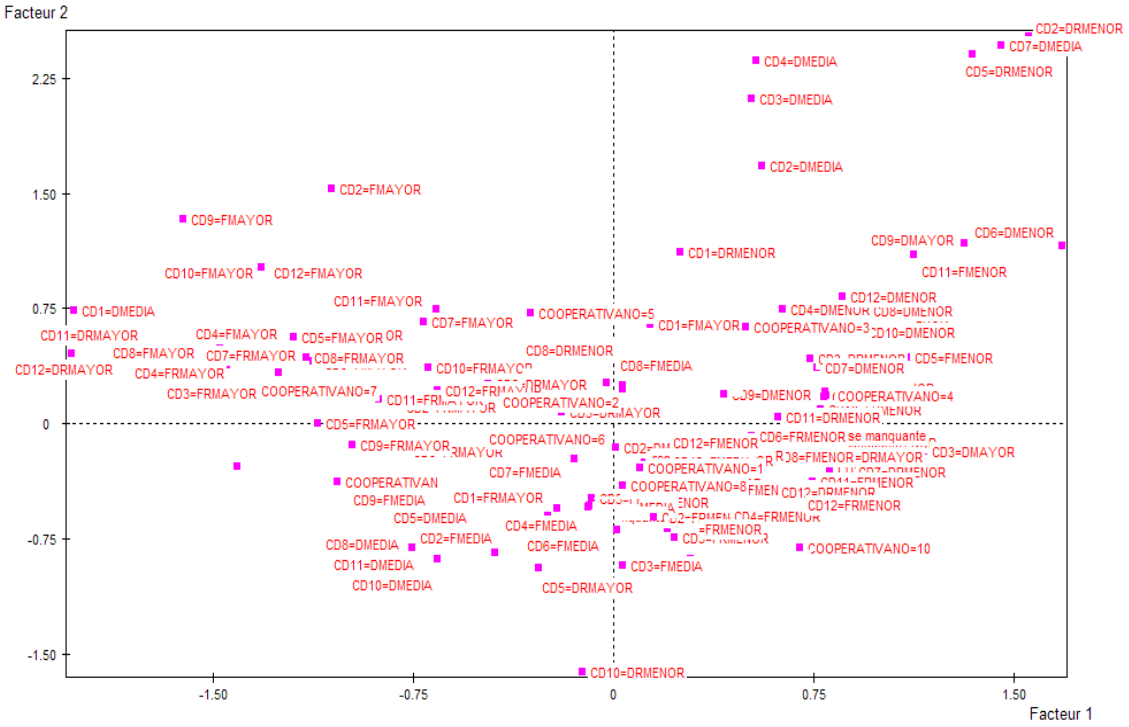


Gráfico Nro. 27, Capacidad Directiva enfoque empleados. Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad Directiva desde el enfoque de los empleados (Anexo Valores Test), se encuentra que: las doce variables presentes en esta capacidad, no tienen una tendencia definida como ocurre con la perspectiva de los directivos; al contrario en el enfoque de los empleados se observa una gran dispersión de los ítems propios de esta capacidad, lo que se evidencia con la cantidad de atributos que se alejan del Centroide, o sea aumentan su variabilidad pasando esta por clasificaciones que cubre la mayoría de rangos tanto de las debilidades como fortalezas, al tenerse presentes para el análisis los cuatro factores entregados por el paquete estadístico StatGraphics y la selección de los valores absolutos mayores a 1,96 para cada uno de los factores trabajados, esto de acuerdo a la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis por entidad se encuentra que las entidades numeradas como 1, 2, 4, 6, 8 y 10 no presentan ninguna caracterización, es decir ningunas de

las variables que conforman el perfil tienen una relevancia para estas organizaciones; sólo las entidades numeradas como 3, 5, 7 y 9 presentan una caracterización débil, dado que son pocas las variables de esta capacidad que se presentan, se puede evidenciar un equilibrio entre la caracterización en cuanto a fortalezas y debilidades; lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AC]

COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=1				AC_1	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AC]		AC_1	10

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				13.54	COOPERATIVANO=2				AC_3	13
8.11	0.000	100.00	100.00	13.54	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AC]		AC_3	13

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=3				AC_4	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AC]		AC_4	10
2.33	0.010	100.00	20.00	2.08	CD5=DRMENOR	CD5	[AH]		AH_4	2

COOPERATIVANO=4

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				12.50	COOPERATIVANO=4				AC_5	12
7.88	0.000	100.00	100.00	12.50	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AC]		AC_5	12

COOPERATIVANO=5

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				7.29	COOPERATIVANO=5				AC_6	7
6.39	0.000	100.00	100.00	7.29	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AC]		AC_6	7
2.62	0.004	50.00	42.86	6.25	CD12=DMENOR	CD12	[AO]		AO_1	6

COOPERATIVANO=6

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				5.21	COOPERATIVANO=6				AC_7	5
5.53	0.000	100.00	100.00	5.21	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AC]		AC_7	5

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
COOPERATIVANO=7									
				6.25	COOPERATIVANO=7			AC_8	6
5.99	0.000	100.00	100.00	6.25	COOPERATIVANO=7	COOPERATIVANO	[AC]	AC_8	6
3.28	0.001	44.44	66.67	9.38	CD5=FMAYOR	CD5	[AH]	AH_5	9
2.72	0.003	100.00	33.33	2.08	CD5=DRMAYOR	CD5	[AH]	AH_3	2
2.57	0.005	26.67	66.67	15.62	CD6=FMAYOR	CD6	[AI]	AI_2	15
2.34	0.010	66.67	33.33	3.12	CD8=DRMENOR	CD8	[AK]	AK_3	3
2.34	0.010	66.67	33.33	3.12	CD2=FMAYOR	CD2	[AE]	AE_6	3
COOPERATIVANO=8									
V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				31.25	COOPERATIVANO=8			AC_9	30
10.39	0.000	100.00	100.00	31.25	COOPERATIVANO=8	COOPERATIVANO	[AC]	AC_9	30
COOPERATIVANO=9									
V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				2.08	COOPERATIVANO=9			AC10	2
3.52	0.000	100.00	100.00	2.08	COOPERATIVANO=9	COOPERATIVANO	[AC]	AC10	2
2.50	0.006	25.00	100.00	8.33	CD3=FMAYOR	CD3	[AF]	AF_6	8

Tabla Nro. 2. Caracterización Capacidad Directiva por Entidad, Empleados. Software Statgraphics.

8.2.3 Capacidad Competitiva

En la capacidad competitiva (CC) desde la óptica de los directivos, se encuentra que tres factores son los que presentan mayor variabilidad en los catorce ítems que hacen parte de esta capacidad; estos tres factores tienen EigenValue de 8.00327, 1.33336 y 1.07943 y su participación porcentual es del 57.166%, 9.524% y 7.710% respectivamente; con lo cual se puede acotar que tres factores agrupan el 74.4% de la información procesada para esta capacidad.

Al procesar la información pertinente desde la óptica de los empleados, igualmente se encuentran tres factores con EigenValue de 5.30688, 2.37523 y 1.17987 con participaciones porcentuales de 37.906%, 16,966% y 8.428% respectivamente, al sumar las participaciones más significativas de acuerdo a los EigenValue, se obtiene un acumulado de 63.3%, lo que significa que solo tres factores reúnen la mayor participación porcentual respecto de la muestra.

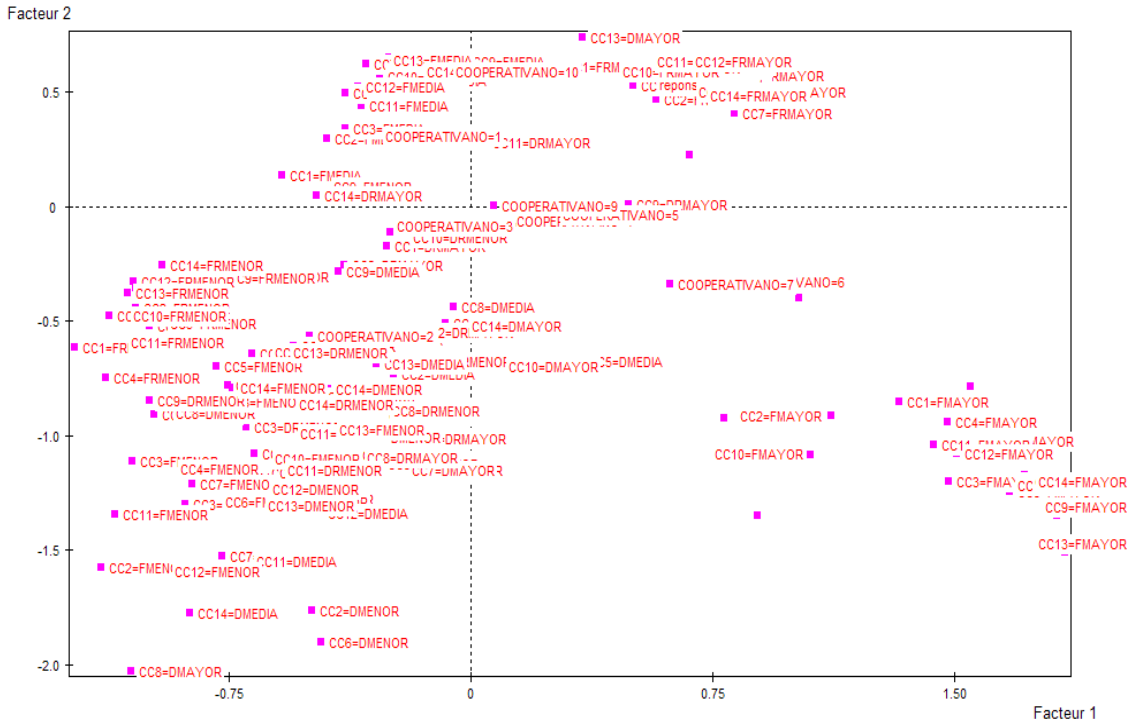


Gráfico Nro. 28. Capacidad Competitiva enfoque Directivos. Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad Competitiva desde el enfoque de los directivos (Anexo Valores Test), se encuentra que: las catorce variables presentes en esta capacidad, sostienen una variabilidad en los siguientes rangos de clasificación del PCI; FMAYOR, FMEDIA, FMENOR, FRMAYOR, FRMENOR; también se observa que a excepción de las capacidades competitivas CD 4 y CD 10, todas las demás presentan algún grado de variabilidad entre DMEDIA, DMENOR, DRMAYOR y DMAYOR. Teniendo presentes los tres factores sugeridos por el paquete StatGraphics, y seleccionando solo los valores absolutos mayores a 1.96, de cada uno de los factores analizados; siguiendo la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis por entidad se encuentra que las entidades numeradas como 4, 5 y 9 no presentan ninguna caracterización; es decir ningunas de las variables que conforman el perfil tienen una relevancia para estas organizaciones. Del resto de entidades caracterizadas de alguna forma la 2 y la 6 son las que presenta la mayor cantidad de ítems dentro de la caracterización y la misma esta enmarcada dentro de las fortalezas, de notar también la tendencia hacia las debilidades en la caracterización de la entidad 3; lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AE]
COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				25.79	COOPERATIVANO=1				AE_1	65
16.56	0.000	100.00	100.00	25.79	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AE]		AE_1	65
2.64	0.004	42.55	30.77	18.65	CC8=FRMENOR	CC8	[AY]		AY10	47

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				5.56	COOPERATIVANO=10				AE_2	14
9.86	0.000	100.00	100.00	5.56	COOPERATIVANO=10	COOPERATIVANO	[AE]		AE_2	14
2.72	0.003	30.77	28.57	5.16	CC9=DRMAYOR	CC9	[AZ]		AZ_4	13

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				6.75	COOPERATIVANO=2				AE_3	17
10.65	0.000	100.00	100.00	6.75	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AE]		AE_3	17

3.42	0.000	21.95	52.94	16.27	CC12=FRMENOR	CC12	[BC]	BC_9	41
2.61	0.005	50.00	17.65	2.38	CC2=FMENOR	CC2	[AS]	AS_7	6
2.38	0.009	17.50	41.18	15.87	CC10=FRMENOR	CC10	[BA]	BA_8	40
2.36	0.009	15.69	47.06	20.24	CC5=FRMENOR	CC5	[AV]	AV10	51
2.35	0.009	28.57	23.53	5.56	CC3=FMENOR	CC3	[AT]	AT_7	14

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				15.87	COOPERATIVANO=3			AE_4	40
99.99	0.000	100.00	100.00	15.87	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AE]	AE_4	40
3.33	0.000	83.33	12.50	2.38	CC11=DRMENOR	CC11	[BB]	BB_5	6
3.01	0.001	71.43	12.50	2.78	CC5=DMAYOR	CC5	[AV]	AV_1	7
2.48	0.007	66.67	10.00	2.38	CC4=DRMENOR	CC4	[AU]	AU_4	6
2.38	0.009	41.18	17.50	6.75	CC14=FMENOR	CC14	[BE]	BE_8	17

COOPERATIVANO=4

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				7.14	COOPERATIVANO=4			AE_5	18
10.88	0.000	100.00	100.00	7.14	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AE]	AE_5	18

COOPERATIVANO=5

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				9.13	COOPERATIVANO=5			AE_6	23
11.93	0.000	100.00	100.00	9.13	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AE]	AE_6	23

COOPERATIVANO=6

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				11.11	COOPERATIVANO=6			AE_7	28
12.80	0.000	100.00	100.00	11.11	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AE]	AE_7	28
4.50	0.000	34.09	53.57	17.46	CC1=FMAYOR	CC1	[AR]	AR_5	44
3.97	0.000	35.29	42.86	13.49	CC11=FMAYOR	CC11	[BB]	BB_6	34
3.95	0.000	41.67	35.71	9.52	CC9=FMAYOR	CC9	[AZ]	AZ_6	24
3.50	0.000	32.35	39.29	13.49	CC4=FMAYOR	CC4	[AU]	AU_5	34
3.36	0.000	33.33	35.71	11.90	CC8=FMAYOR	CC8	[AY]	AY_6	30
3.19	0.001	27.27	42.86	17.46	CC10=FMAYOR	CC10	[BA]	BA_4	44
2.88	0.002	36.84	25.00	7.54	CC14=FMAYOR	CC14	[BE]	BE_6	19

COOPERATIVANO=7

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				3.57	COOPERATIVANO=7			AE_8	9
8.22	0.000	100.00	100.00	3.57	COOPERATIVANO=7	COOPERATIVANO	[AE]	AE_8	9
2.34	0.010	11.36	55.56	17.46	CC1=FMAYOR	CC1	[AR]	AR_5	44
2.34	0.010	11.36	55.56	17.46	CC10=FMAYOR	CC10	[BA]	BA_4	44

COOPERATIVANO=9

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				15.08	COOPERATIVANO=9			AE_9	38
99.99	0.000	100.00	100.00	15.08	COOPERATIVANO=9	COOPERATIVANO	[AE]	AE_9	38

Tabla Nro. 3. Caracterización Capacidad Competitiva por entidad, Directivos

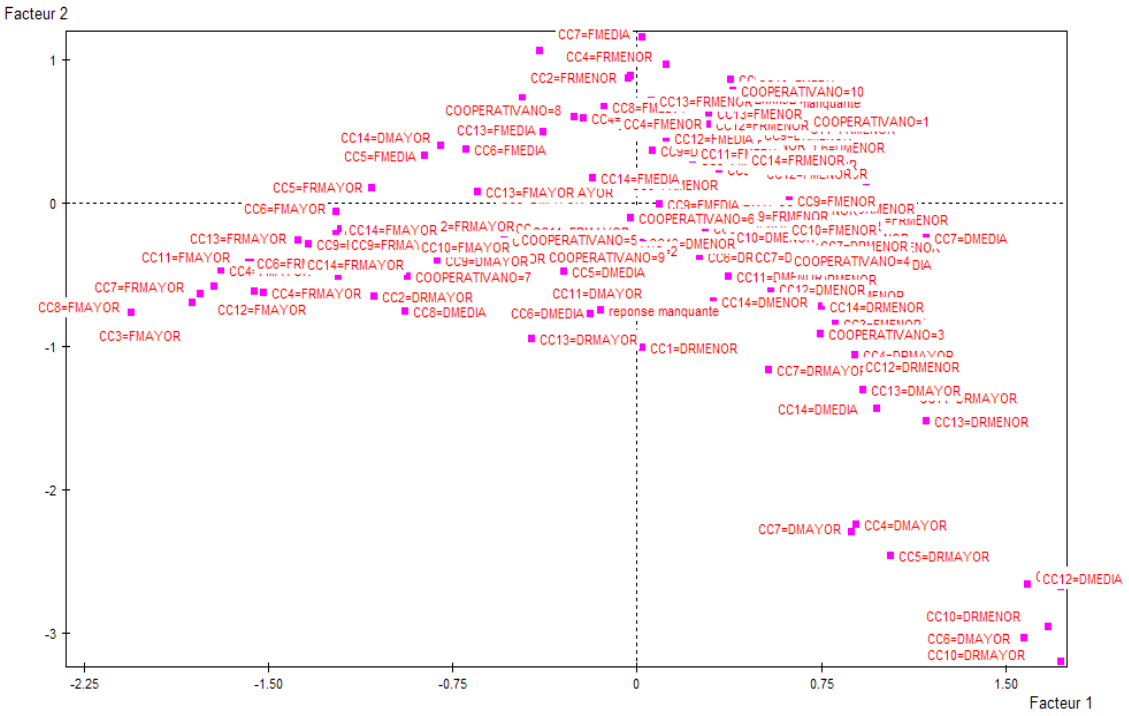


Gráfico Nro. 29. Capacidad Competitiva enfoque Empleados. . Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad Competitiva desde el enfoque de los empleados (Anexo Valores Test), se encuentra que: los empleados presentan una gran dispersión respecto a la percepción que tienen los ítems presentes en esta capacidad, de tal suerte que la variabilidad se encuentra entre FMAYOR y DMAYOR; siendo las capacidades CC4, CC6, CC7, CC12, CC13 y CC14 en las que se presenta mayor variabilidad en lo que respecta a las debilidades. Para el análisis se tiene presente tres factores y se seleccionan los valores absolutos mayores a 1,96 para cada uno de los factores trabajados, esto de acuerdo a la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis de capacidad competitiva por entidad desde la óptica de los empleados, se encuentra que las entidades numeradas como 1, 2, 4, 6, 8 y 10 no presentan ninguna caracterización, es decir ningunas de las variables que conforman el perfil tienen una relevancia para estas organizaciones, debe tenerse presente que son las mismas entidades que no presentan ninguna caracterización

en la capacidad directiva desde el sentir de los empleados; de las cuatro entidades restantes que presenta alguna caracterización la entidad 7 es la que tiene mayor cantidad de capacidades teniendo una mayor participación porcentual las fortalezas; lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AC]
COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=1				AC_1	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AC]		AC_1	10

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				13.54	COOPERATIVANO=2				AC_3	13
8.11	0.000	100.00	100.00	13.54	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AC]		AC_3	13

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=3				AC_4	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AC]		AC_4	10
2.33	0.010	100.00	20.00	2.08	CD5=DRMENOR	CD5	[AH]		AH_4	2

COOPERATIVANO=4

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				12.50	COOPERATIVANO=4				AC_5	12
7.88	0.000	100.00	100.00	12.50	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AC]		AC_5	12

COOPERATIVANO=5

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				7.29	COOPERATIVANO=5				AC_6	7
6.39	0.000	100.00	100.00	7.29	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AC]		AC_6	7
2.62	0.004	50.00	42.86	6.25	CD12=DMENOR	CD12	[AO]		AO_1	6

COOPERATIVANO=6

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				5.21	COOPERATIVANO=6				AC_7	5
5.53	0.000	100.00	100.00	5.21	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AC]		AC_7	5

COOPERATIVANO=7

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS

				6.25	COOPERATIVANO=7			AC_8	6
5.99	0.000	100.00	100.00	6.25	COOPERATIVANO=7	COOPERATIVANO	[AC]	AC_8	6
3.28	0.001	44.44	66.67	9.38	CD5=FMAYOR	CD5	[AH]	AH_5	9
2.72	0.003	100.00	33.33	2.08	CD5=DRMAYOR	CD5	[AH]	AH_3	2
2.57	0.005	26.67	66.67	15.62	CD6=FMAYOR	CD6	[AI]	AI_2	15
2.34	0.010	66.67	33.33	3.12	CD8=DRMENOR	CD8	[AK]	AK_3	3
2.34	0.010	66.67	33.33	3.12	CD2=FMAYOR	CD2	[AE]	AE_6	3

COOPERATIVANO=8

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				31.25	COOPERATIVANO=8			AC_9	30
10.39	0.000	100.00	100.00	31.25	COOPERATIVANO=8	COOPERATIVANO	[AC]	AC_9	30

COOPERATIVANO=9

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				2.08	COOPERATIVANO=9			AC10	2
3.52	0.000	100.00	100.00	2.08	COOPERATIVANO=9	COOPERATIVANO	[AC]	AC10	2
2.50	0.006	25.00	100.00	8.33	CD3=FMAYOR	CD3	[AF]	AF_6	8

Tabla Nro. 4. Caracterización Capacidad Competitiva por entidad, Empleados. Software Statgraphics.

8.2.4 Capacidad Financiera

En lo pertinente a la capacidad financiera (CF) desde la óptica de los directivos, se extrajo un factor o plano, considerándose este como una de las posibles combinaciones de los ítems que se tienen relación con dicha capacidad. En este caso se obtuvo un EigenValue de 5.96805 correspondiente a una varianza de 59.680%, es decir el 59.680% de la información de CF desde el enfoque de los directivos esta incluida en este factor.

En contraste la capacidad financiera (CF) desde el sentir de los empleados de las cooperativas y fondos de empleados, arroja tres factores, o combinaciones de los ítems de esta capacidad; el factor más representativo tiene un EigenValue de 4.26907 equivalente a 42.691% de la varianza, lo cual significa que la misma representa el 42.691% en cuanto a la información tenida en cuanta; le siguen en su orden EigenValue de 1.2643 y 1.06303 con varianzas de 12.864% y 10.630% respectivamente, y que representan los pesos relativos respecto a toda la información procesada en esta capacidad; en últimas tres factores representan el 66.185% de la información procesada en este caso.

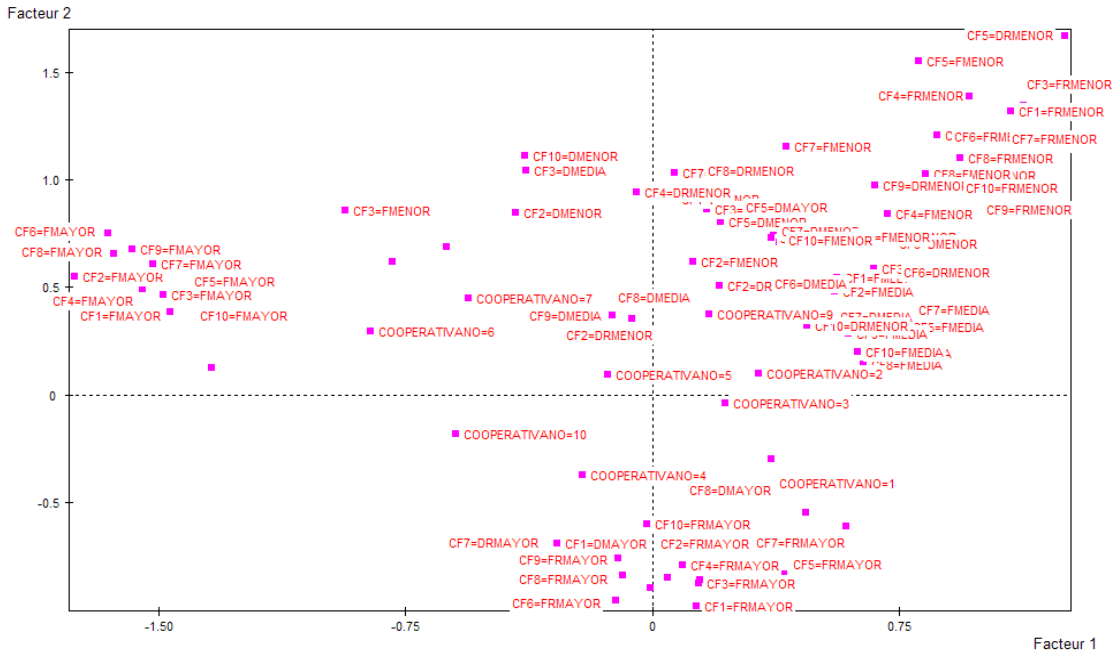


Gráfico Nro. 30. Capacidad Financiera enfoque Directivos. Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad Financiera desde el enfoque de los directivos (Anexo Valores Test), se encuentra que: las diez variables presentes en esta capacidad, sostienen una variabilidad en los siguientes rangos de clasificación del PCI; FMAYOR, FMEDIA, FRMENOR; también se observa que ninguno de los ítems presentes en esta capacidad tiene una variabilidad significativa dentro de debilidades; partiendo del hecho que solo se han seleccionado los valores absolutos mayores a 1.96, del factor analizado; siguiendo la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis por entidad se encuentra que las entidades numeradas como 2, 4, 5, 7 y 10 no presentan ninguna caracterización, es decir ningunas de las variables que conforman el perfil tienen una relevancia para estas organizaciones; del resto de entidades caracterizadas de alguna forma la 1 y la 6 son las que presenta la mayor cantidad de ítems dentro de la caracterización y la

misma está enmarcada dentro de las fortalezas, destacándose la entidad 6 con ocho ítems clasificados como FMAYOR para esta capacidad; lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AE]

COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				25.79	COOPERATIVANO=1			AE_1	65
16.56	0.000	100.00	100.00	25.79	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AE]	AE_1	65
4.02	0.000	44.44	49.23	28.57	CF6=FMEDIA	CF6	[BK]	BK_5	72
3.71	0.000	43.06	47.69	28.57	CF5=FMEDIA	CF5	[BJ]	BJ_6	72
3.23	0.001	37.89	55.38	37.70	CF1=FRMAYOR	CF1	[BF]	BF_7	95
2.84	0.002	39.71	41.54	26.98	CF10=FMEDIA	CF10	[BO]	BO_4	68
2.68	0.004	35.29	55.38	40.48	CF2=FRMAYOR	CF2	[BG]	BG_7	102
2.62	0.004	38.81	40.00	26.59	CF7=FMEDIA	CF7	[BL]	BL_6	67
2.58	0.005	34.58	56.92	42.46	CF3=FRMAYOR	CF3	[BH]	BH_7	107

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				5.56	COOPERATIVANO=10			AE_2	14
9.86	0.000	100.00	100.00	5.56	COOPERATIVANO=10	COOPERATIVANO	[AE]	AE_2	14

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				6.75	COOPERATIVANO=2			AE_3	17
10.65	0.000	100.00	100.00	6.75	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AE]	AE_3	17

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				15.87	COOPERATIVANO=3			AE_4	40
99.99	0.000	100.00	100.00	15.87	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AE]	AE_4	40
2.48	0.007	66.67	10.00	2.38	CF2=FMENOR	CF2	[BG]	BG_6	6

COOPERATIVANO=4

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				7.14	COOPERATIVANO=4			AE_5	18
10.88	0.000	100.00	100.00	7.14	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AE]	AE_5	18

COOPERATIVANO=5

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				9.13	COOPERATIVANO=5			AE_6	23
11.93	0.000	100.00	100.00	9.13	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AE]	AE_6	23

COOPERATIVANO=6

V.TEST	PROBA	CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				11.11	COOPERATIVANO=6			AE_7	28
12.80	0.000	100.00	100.00	11.11	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AE]	AE_7	28
4.30	0.000	34.15	50.00	16.27	CF6=FMAYOR	CF6	[BK]	BK_4	41
4.30	0.000	30.19	57.14	21.03	CF1=FMAYOR	CF1	[BF]	BF_4	53
4.16	0.000	27.42	60.71	24.60	CF5=FMAYOR	CF5	[BJ]	BJ_5	62
4.15	0.000	32.56	50.00	17.06	CF8=FMAYOR	CF8	[BM]	BM_4	43
4.08	0.000	30.00	53.57	19.84	CF4=FMAYOR	CF4	[BI]	BI_2	50
3.59	0.000	27.45	50.00	20.24	CF7=FMAYOR	CF7	[BL]	BL_5	51
3.03	0.001	24.53	46.43	21.03	CF3=FMAYOR	CF3	[BH]	BH_4	53
2.71	0.003	26.32	35.71	15.08	CF9=FMAYOR	CF9	[BN]	BN_4	38

COOPERATIVANO=7

V.TEST	PROBA	CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				3.57	COOPERATIVANO=7			AE_8	9
8.22	0.000	100.00	100.00	3.57	COOPERATIVANO=7	COOPERATIVANO	[AE]	AE_8	9

COOPERATIVANO=9

V.TEST	PROBA	CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				15.08	COOPERATIVANO=9			AE_9	38
99.99	0.000	100.00	100.00	15.08	COOPERATIVANO=9	COOPERATIVANO	[AE]	AE_9	38
3.20	0.001	50.00	21.05	6.35	CF5=FRMENOR	CF5	[BJ]	BJ_9	16

Tabla Nro. 5. Caracterización Capacidad Financiera por Entidad, Directivos.

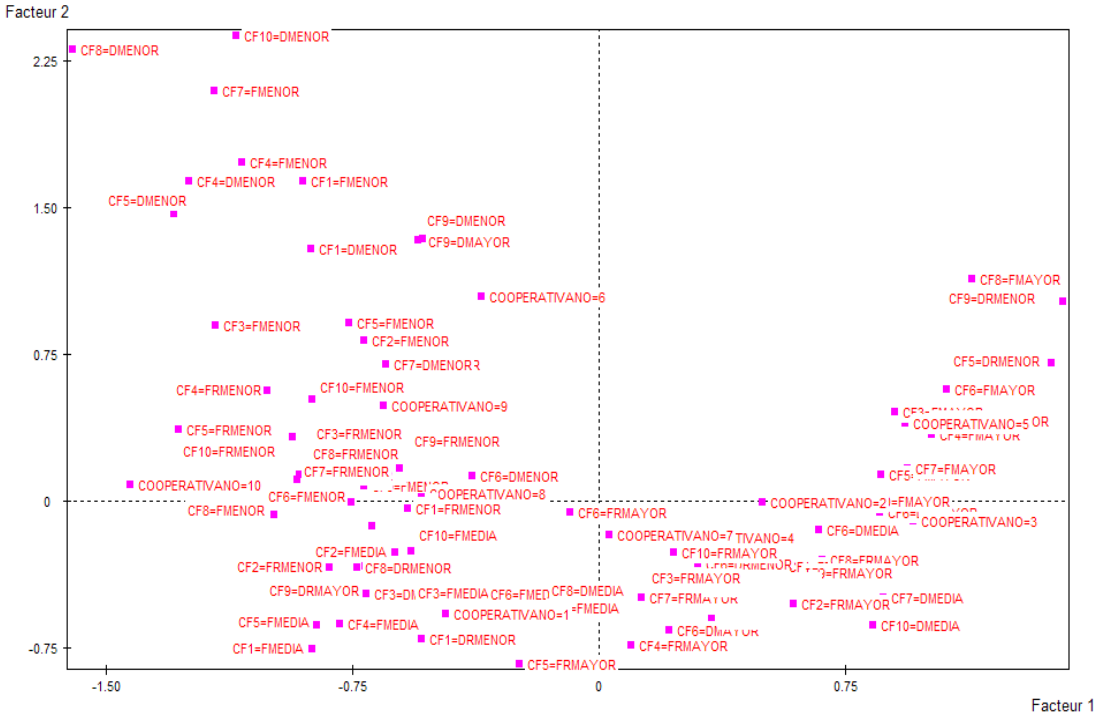


Gráfico Nro. 31. Capacidad Financiera enfoque Empleados. Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad Financiera desde el enfoque de los empleados (Anexo Valores Test), se encuentra que: ocho de las diez variables presentes en esta capacidad, presentan una variabilidad en los siguientes rangos de clasificación del PCI; FMAYOR, FMEDIA, FMENOR, FRMAYOR, FRMENOR. De otra parte seis de los ítems analizados para esta capacidad, están clasificados como DMENOR, teniendo presente que el análisis se realizó sobre tres factores entregados por el paquete estadístico StatGraphics y la selección de los valores absolutos mayores a 1,96 para cada uno de los factores trabajados, esto de acuerdo a la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis por entidad se encuentra que las entidades numeradas como 2, 6, 7, 9 y 10 no presentan ninguna caracterización; es decir, ninguna de las variables que conforman el perfil tienen una relevancia para estas organizaciones; las entidades numeradas como 1, 3, 4, 5 y 8 presentan algún tipo de caracterización destacándose la entidad 3 y 8, con una orientación clara hacia las fortalezas; lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AC]
COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=1			AC_1	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AC]	AC_1	10
3.44	0.000	46.15	60.00	13.54	CF6=FMENOR	CF6	[BI]	BI_8	13
2.43	0.008	33.33	50.00	15.62	CF9=FMENOR	CF9	[BL]	BL_7	15
2.38	0.009	27.27	60.00	22.92	CF8=FRMENOR	CF8	[BK]	BK_8	22

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES	IDEN	POIDS

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				13.54	COOPERATIVANO=2			AC_3	13
8.11	0.000	100.00	100.00	13.54	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AC]	AC_3	13

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=3			AC_4	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AC]	AC_4	10
2.87	0.002	25.00	80.00	33.33	CF4=FMAYOR	CF4	[BG]	BG_3	32
2.87	0.002	25.00	80.00	33.33	CF10=FMAYOR	CF10	[BM]	BM_3	32

2.84	0.002	21.43	90.00	43.75	CF5=FMAYOR	CF5	[BH]	BH_4	42
2.69	0.004	31.58	60.00	19.79	CF9=FRMAYOR	CF9	[BL]	BL_8	19

COOPERATIVANO=4

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				12.50	COOPERATIVANO=4			AC_5	12
7.88	0.000	100.00	100.00	12.50	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AC]	AC_5	12
2.42	0.008	50.00	33.33	8.33	CF6=DRMENOR	CF6	[BI]	BI_5	8

COOPERATIVANO=5

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				7.29	COOPERATIVANO=5			AC_6	7
6.39	0.000	100.00	100.00	7.29	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AC]	AC_6	7
2.84	0.002	27.78	71.43	18.75	CF2=FMAYOR	CF2	[BE]	BE_3	18
2.76	0.003	36.36	57.14	11.46	CF8=FMAYOR	CF8	[BK]	BK_4	11

COOPERATIVANO=6

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				5.21	COOPERATIVANO=6			AC_7	5
5.53	0.000	100.00	100.00	5.21	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AC]	AC_7	5

COOPERATIVANO=7

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				6.25	COOPERATIVANO=7			AC_8	6
5.99	0.000	100.00	100.00	6.25	COOPERATIVANO=7	COOPERATIVANO	[AC]	AC_8	6

COOPERATIVANO=8

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				31.25	COOPERATIVANO=8			AC_9	30
10.39	0.000	100.00	100.00	31.25	COOPERATIVANO=8	COOPERATIVANO	[AC]	AC_9	30
2.76	0.003	69.23	30.00	13.54	CF6=FRMENOR	CF6	[BI]	BI10	13
2.68	0.004	77.78	23.33	9.38	CF5=FRMENOR	CF5	[BH]	BH_8	9
2.40	0.008	100.00	13.33	4.17	CF10=FMENOR	CF10	[BM]	BM_5	4
2.37	0.009	54.55	40.00	22.92	CF2=FMEDIA	CF2	[BE]	BE_4	22
2.37	0.009	54.55	40.00	22.92	CF4=FMEDIA	CF4	[BG]	BG_4	22

COOPERATIVANO=9

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				2.08	COOPERATIVANO=9			AC10	2
3.52	0.000	100.00	100.00	2.08	COOPERATIVANO=9	COOPERATIVANO	[AC]	AC10	2

Tabla Nro. 6. Caracterización Capacidad Financiera por Entidad, Empleados. Software Statgraphics.

8.2.5 Capacidad Tecnológica

En lo referente a la capacidad tecnológica (CT) desde la óptica de los directivos, se extrajo un factor o plano, considerándose éste como una de las posibles combinaciones de los ítems que tienen relación con dicha capacidad. En este caso se obtuvo un EigenValue de 5.20144 correspondiente a una varianza de 57.794%, es decir el 57.794% de la información de CT desde el enfoque de los directivos esta incluída en este factor.

En contraste, la capacidad tecnológica (CT) desde el sentir de los empleados de las cooperativas y fondos de empleados, arrojan dos factores o combinaciones de los ítems de esta capacidad; el factor más representativo tiene un EigenValue de 4.48219 equivalente a 49.802% de la varianza, lo cual significa que la misma representa el 49.802% en cuanto a la información tenida en cuanta; el siguiente EigenValue es de 1.22629 con varianza de 13.625%; las varianzas representan los pesos relativos respecto a toda la información procesada en esta capacidad. En últimas dos factores representan el 63.428% de la información procesada en este caso.

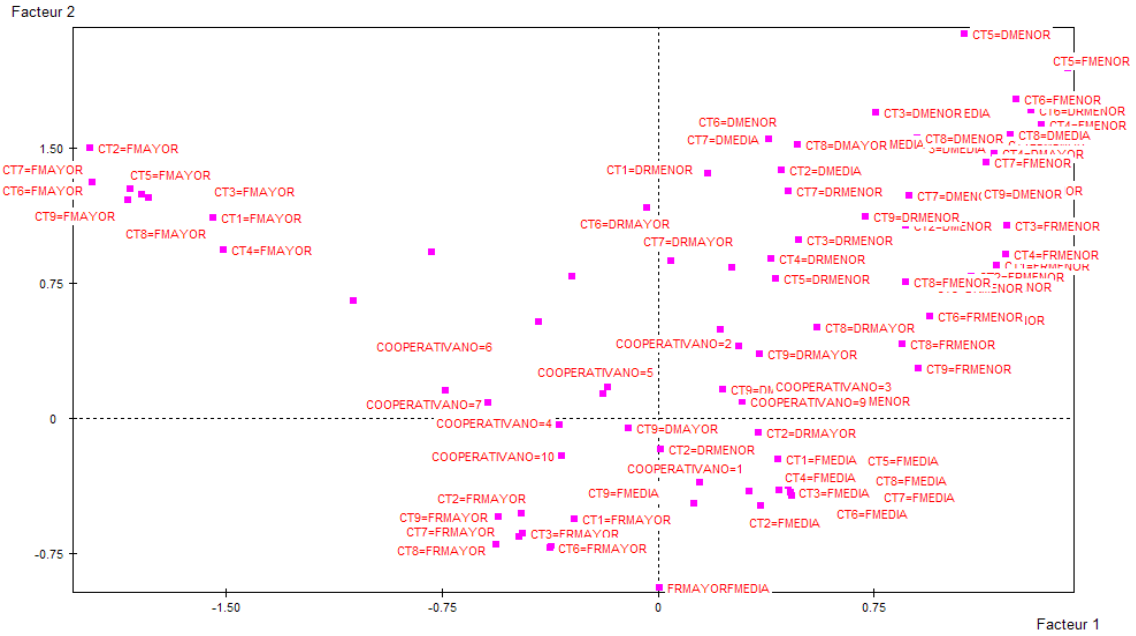


Gráfico Nro. 32. Capacidad Tecnológica enfoque Directivos. Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad Tecnológica desde el enfoque de los directivos (Anexo Valores Test), se encuentra que: siete de las nueve variables presentes en esta capacidad, sostienen una variabilidad en los siguientes rangos de clasificación del PCI: FMAYOR, FMEDIA, FRMENOR; también se observa que solo las CT8 y CT9 presentan alguna variabilidad significativa en lo referente a las debilidades, siendo estas DMENOR y DRMENOR; para el análisis se parte del hecho que solo se han seleccionado los valores absolutos mayores a 1.96, del factor analizado, siguiendo la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis por entidad se encuentra que las entidades numeradas como 1, 2, 3 y 6 presentan ninguna caracterización, tendiendo éstas hacia las fortalezas, siendo la entidad 6 la más representativa al caracterizar 7 ítems como FMAYOR para esta capacidad. Las demás entidades no tienen ninguna caracterización, como se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AE]
COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				25.79	COOPERATIVANO=1				AE_1	65
16.56	0.000	100.00	100.00	25.79	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AE]		AE_1	65
3.03	0.001	40.91	41.54	26.19	CT1=FMEDIA	CT1	[BP]		BP_6	66

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				5.56	COOPERATIVANO=10				AE_2	14
9.86	0.000	100.00	100.00	5.56	COOPERATIVANO=10	COOPERATIVANO	[AE]		AE_2	14
2.92	0.002	10.53	85.71	45.24	CT1=FRMAYOR	CT1	[BP]		BP_8	114

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				6.75	COOPERATIVANO=2				AE_3	17
10.65	0.000	100.00	100.00	6.75	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AE]		AE_3	17
2.39	0.008	20.00	35.29	11.90	CT3=FRMENOR	CT3	[BR]		BR_9	30

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				15.87	COOPERATIVANO=3				AE_4	40

99.99	0.000	100.00	100.00	15.87	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AE]	AE_4	40
2.39	0.008	30.77	30.00	15.48	CT5=FRMENOR	CT5	[BT]	BT_9	39
COOPERATIVANO=4									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				7.14	COOPERATIVANO=4			AE_5	18
10.88	0.000	100.00	100.00	7.14	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AE]	AE_5	18
COOPERATIVANO=5									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				9.13	COOPERATIVANO=5			AE_6	23
11.93	0.000	100.00	100.00	9.13	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AE]	AE_6	23
COOPERATIVANO=6									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				11.11	COOPERATIVANO=6			AE_7	28
12.80	0.000	100.00	100.00	11.11	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AE]	AE_7	28
3.54	0.000	39.13	32.14	9.13	CT2=FMAYOR	CT2	[BQ]	BQ_5	23
3.45	0.000	34.48	35.71	11.51	CT3=FMAYOR	CT3	[BR]	BR_5	29
3.13	0.001	33.33	32.14	10.71	CT1=FMAYOR	CT1	[BP]	BP_5	27
2.64	0.004	25.64	35.71	15.48	CT4=FMAYOR	CT4	[BS]	BS_5	39
2.45	0.007	27.59	28.57	11.51	CT6=FMAYOR	CT6	[BU]	BU_5	29
2.41	0.008	33.33	21.43	7.14	CT9=FMAYOR	CT9	[BX]	BX_6	18
2.36	0.009	26.67	28.57	11.90	CT5=FMAYOR	CT5	[BT]	BT_5	30

Tabla Nro. 7. Caracterización Capacidad Tecnológica por Entidad, Directivos. Software Statgraphics.

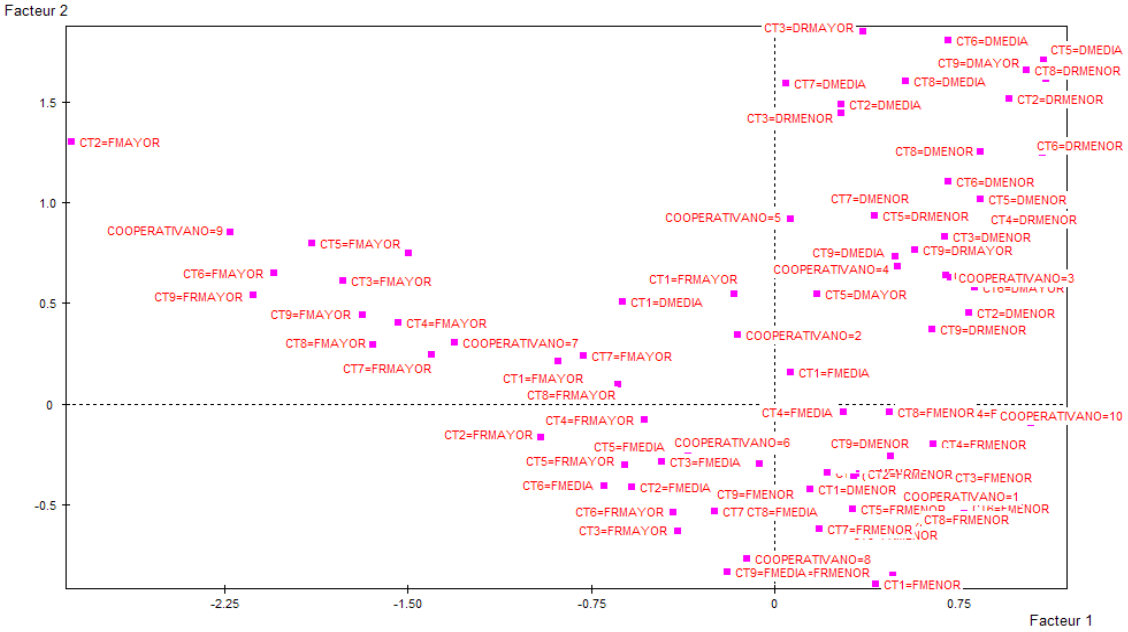


Gráfico Nro. 33 Capacidad Tecnológica enfoque Empleados. Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad Tecnológica desde el enfoque de los empleados (Anexo Valores Test), se encuentra que: las nueve variables presentes en esta capacidad, no tienen una tendencia definida, y por el contrario, existe una gran dispersión de los ítems entre rangos de clasificación del PCI, presentándose una generalidad en las siguientes clasificaciones: FMENOR, FRMAYOR, DMEDIA y DMENOR, aclarando que tienen más peso relativo las fortalezas. Para el análisis se tuvo presente los dos factores entregados por el paquete estadístico StatGraphics y la selección de los valores absolutos mayores a 1,96 para cada uno de los factores trabajados; esto de acuerdo a la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis por entidad se encuentra que las entidades numeradas como 6 y 10 no presentan ninguna caracterización; es decir, ningunas de las variables que conforman el perfil tienen una relevancia para estas organizaciones De las entidades que presentan una caracterización se puede notar que las organizaciones 4, 8 y 9 son las que presenta mayor cantidad de ítems a saber: 3, 5 y 3 respectivamente, repartiéndose entre fortalezas y debilidades; lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AC]
COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=1				AC_1	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AC]		AC_1	10
2.80	0.003	33.33	60.00	18.75	CT9=DMENOR	CT9	[BV]		BV_3	18

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				13.54	COOPERATIVANO=2				AC_3	13
8.11	0.000	100.00	100.00	13.54	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AC]		AC_3	13
2.44	0.007	75.00	23.08	4.17	CT9=DRMAYOR	CT9	[BV]		BV_4	4

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=3				AC_4	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AC]		AC_4	10
2.33	0.010	100.00	20.00	2.08	CT5=DMEDIA	CT5	[BR]		BR_2	2

COOPERATIVANO=4

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				12.50	COOPERATIVANO=4			AC_5	12
7.88	0.000	100.00	100.00	12.50	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AC]	AC_5	12
2.90	0.002	32.00	66.67	26.04	CT7=FMENOR	CT7	[BT]	BT_5	25
2.89	0.002	66.67	33.33	6.25	CT6=DMEDIA	CT6	[BS]	BS_2	6
2.42	0.008	50.00	33.33	8.33	CT8=DMENOR	CT8	[BU]	BU_2	8

COOPERATIVANO=5

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				7.29	COOPERATIVANO=5			AC_6	7
6.39	0.000	100.00	100.00	7.29	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AC]	AC_6	7
2.83	0.002	60.00	42.86	5.21	CT7=DMENOR	CT7	[BT]	BT_2	5
2.60	0.005	100.00	28.57	2.08	CT7=DMEDIA	CT7	[BT]	BT_1	2

COOPERATIVANO=6

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				5.21	COOPERATIVANO=6			AC_7	5
5.53	0.000	100.00	100.00	5.21	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AC]	AC_7	5

COOPERATIVANO=7

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				6.25	COOPERATIVANO=7			AC_8	6
5.99	0.000	100.00	100.00	6.25	COOPERATIVANO=7	COOPERATIVANO	[AC]	AC_8	6
3.00	0.001	60.00	50.00	5.21	CT9=FRMAYOR	CT9	[BV]	BV_9	5

COOPERATIVANO=8

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				31.25	COOPERATIVANO=8			AC_9	30
10.39	0.000	100.00	100.00	31.25	COOPERATIVANO=8	COOPERATIVANO	[AC]	AC_9	30
2.98	0.001	63.16	40.00	19.79	CT5=FMENOR	CT5	[BR]	BR_8	19
2.73	0.003	53.57	50.00	29.17	CT7=FRMENOR	CT7	[BT]	BT_7	28
2.49	0.006	64.29	30.00	14.58	CT3=FRMAYOR	CT3	[BP]	BP_8	14
2.46	0.007	57.89	36.67	19.79	CT9=FMENOR	CT9	[BV]	BV_8	19
2.35	0.009	70.00	23.33	10.42	CT1=FMENOR	CT1	[BN]	BN_5	10

COOPERATIVANO=9

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				2.08	COOPERATIVANO=9			AC10	2
3.52	0.000	100.00	100.00	2.08	COOPERATIVANO=9	COOPERATIVANO	[AC]	AC10	2
2.72	0.003	33.33	100.00	6.25	CT9=FMAYOR	CT9	[BV]	BV_6	6
2.41	0.008	22.22	100.00	9.38	CT6=FMAYOR	CT6	[BS]	BS_5	9
2.33	0.010	20.00	100.00	10.42	CT5=FMAYOR	CT5	[BR]	BR_6	10

Tabla Nro. 8. Caracterización Capacidad Tecnológica por Entidad, Empleados. Software Statgraphics.

8.2.6 Capacidad del Talento Humano

En lo referente a la capacidad del talento humano (CTH) desde la óptica de los directivos, se tienen presentes dos factores o planos, considerándose estos como unas de las posibles combinaciones de los ítems que se tienen relación con dicha capacidad. En este caso se obtuvieron EigenValue de 5.09469 y 1.02491 con varianzas de 63.684% y 12.811%, es decir dos factores acumulan el 76.495% de la información de CTH desde el enfoque de los directivos.

Igualmente la capacidad del talento humano (CTH) desde el sentir de los empleados de las cooperativas y fondos de empleados, arrojan dos factores, o combinaciones de los ítems de esta capacidad; el factor más representativo tiene un EigenValue de 2.9949 equivalente a 37.436% de la varianza, lo cual significa que la misma representa el 37.436% en cuanto a la información tenida en cuenta. El siguiente EigenValue es de 1.80734 con varianza de 22.592%, las varianzas representan los pesos relativos respecto a toda la información procesada en esta capacidad; en últimas dos factores representan el 60.028% de la información procesada en este caso.

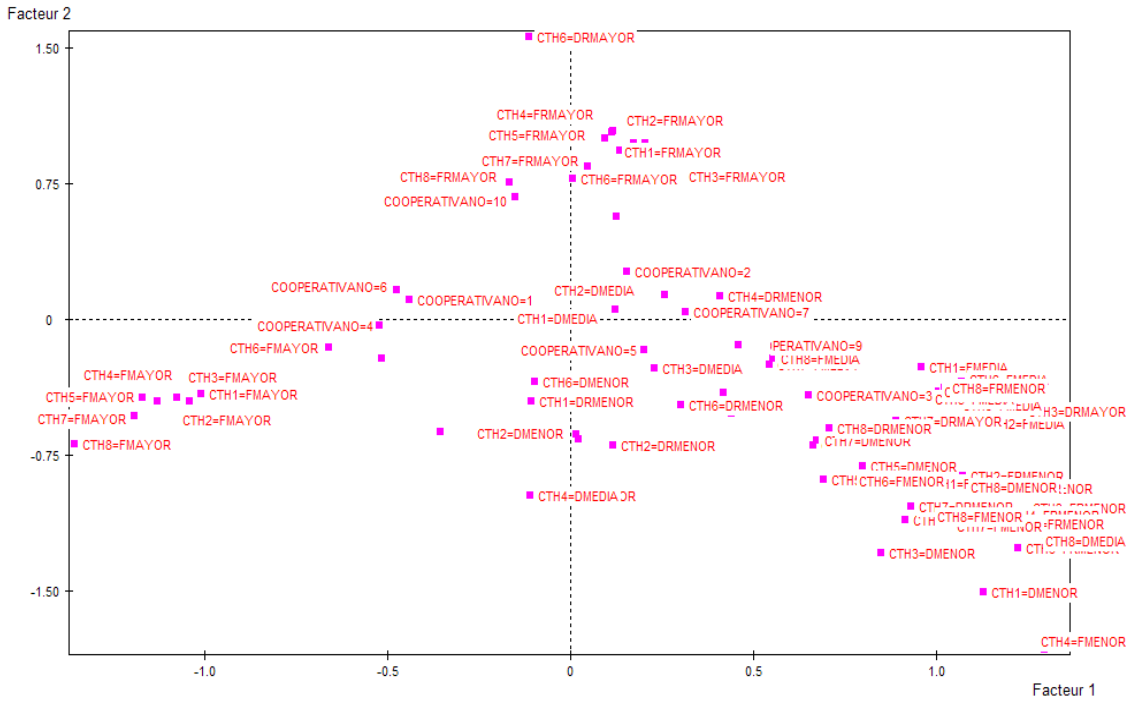


Gráfico Nro. 34. Capacidad del Talento Humano enfoque Directivos. Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad del Talento Humano desde el enfoque de los directivos (Anexo Valores Test), se encuentra que: seis de las ochos variables presentes en esta capacidad, sostienen una variabilidad en los siguientes rangos de clasificación del PCI: FMAYOR, FMEDIA, FRMAYOR, FRMENOR; también se observa que solo las variables CD3 y CD8 presenta algún nivel de variabilidad en lo que respecta a las debilidades en este caso DMENOR.

Para el análisis se tuvo presente los dos factores sugeridos por el paquete StatGraphics, y se seleccionaron solo los valores absolutos mayores a 1.96, de cada uno de los factores analizados, siguiendo la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis por entidad se encuentra que las entidades numeradas como 4, 5 y 7 no presentan ninguna caracterización; es decir, ningunas de las variables que conforman el perfil tienen una relevancia para estas organizaciones.

Del resto de entidades caracterizadas de alguna forma la 1 y la 3 son las que presenta la mayor cantidad de ítems dentro de la caracterización y la misma estÁ enmarcada dentro de las fortalezas; vale la pena hacer notar la clasificación como FMAYOR de siete de las ocho variables de esta capacidad para la entidad 1. Lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AE]

COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				25.79	COOPERATIVANO=1			AE_1	65
16.56	0.000	100.00	100.00	25.79	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AE]	AE_1	65
3.94	0.000	42.17	53.85	32.94	CTH2=FMAYOR	CTH2	[BZ]	BZ_5	83
3.60	0.000	41.25	50.77	31.75	CTH5=FMAYOR	CTH5	[CC]	CC_3	80
3.51	0.000	39.77	53.85	34.92	CTH1=FMAYOR	CTH1	[BY]	BY_4	88
3.43	0.000	39.33	53.85	35.32	CTH3=FMAYOR	CTH3	[CA]	CA_5	89
3.26	0.001	39.29	50.77	33.33	CTH4=FMAYOR	CTH4	[CB]	CB_4	84
2.47	0.007	35.56	49.23	35.71	CTH7=FRMAYOR	CTH7	[CE]	CE_7	90
2.35	0.009	33.64	56.92	43.65	CTH6=FMAYOR	CTH6	[CD]	CD_4	110

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				5.56	COOPERATIVANO=10			AE_2	14
9.86	0.000	100.00	100.00	5.56	COOPERATIVANO=10	COOPERATIVANO	[AE]	AE_2	14
2.35	0.009	11.39	64.29	31.35	CTH1=FRMAYOR	CTH1	[BY]	BY_7	79

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				6.75	COOPERATIVANO=2			AE_3	17
10.65	0.000	100.00	100.00	6.75	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AE]	AE_3	17
3.12	0.001	17.54	58.82	22.62	CTH7=FMEDIA	CTH7	[CE]	CE_5	57
2.76	0.003	29.41	29.41	6.75	CTH1=FRMENOR	CTH1	[BY]	BY_8	17
2.35	0.009	28.57	23.53	5.56	CTH2=FRMENOR	CTH2	[BZ]	BZ_9	14

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				15.87	COOPERATIVANO=3			AE_4	40
99.99	0.000	100.00	100.00	15.87	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AE]	AE_4	40
3.67	0.000	33.33	47.50	22.62	CTH5=FMEDIA	CTH5	[CC]	CC_4	57
3.53	0.000	33.33	45.00	21.43	CTH1=FMEDIA	CTH1	[BY]	BY_5	54
3.25	0.001	53.33	20.00	5.95	CTH3=FRMENOR	CTH3	[CA]	CA_9	15
2.95	0.002	28.36	47.50	26.59	CTH8=FMEDIA	CTH8	[CF]	CF_5	67
2.93	0.002	29.82	42.50	22.62	CTH7=FMEDIA	CTH7	[CE]	CE_5	57
2.70	0.003	29.09	40.00	21.83	CTH2=FMEDIA	CTH2	[BZ]	BZ_6	55
2.68	0.004	46.67	17.50	5.95	CTH4=FRMENOR	CTH4	[CB]	CB_8	15
2.48	0.007	66.67	10.00	2.38	CTH6=FMENOR	CTH6	[CD]	CD_6	6
2.40	0.008	46.15	15.00	5.16	CTH7=FMENOR	CTH7	[CE]	CE_6	13

COOPERATIVANO=4

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ---- CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				7.14	COOPERATIVANO=4			AE_5	18
10.88	0.000	100.00	100.00	7.14	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AE]	AE_5	18

COOPERATIVANO=5

V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				9.13	COOPERATIVANO=5			AE_6	23
11.93	0.000	100.00	100.00	9.13	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AE]	AE_6	23
COOPERATIVANO=6									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				11.11	COOPERATIVANO=6			AE_7	28
12.80	0.000	100.00	100.00	11.11	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AE]	AE_7	28
2.55	0.005	21.31	46.43	24.21	CTH7=FMAYOR	CTH7	[CE]	CE_4	61
2.53	0.006	17.27	67.86	43.65	CTH6=FMAYOR	CTH6	[CD]	CD_4	110
2.35	0.009	18.75	53.57	31.75	CTH5=FMAYOR	CTH5	[CC]	CC_3	80
COOPERATIVANO=7									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				3.57	COOPERATIVANO=7			AE_8	9
8.22	0.000	100.00	100.00	3.57	COOPERATIVANO=7	COOPERATIVANO	[AE]	AE_8	9
COOPERATIVANO=9									
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES ----			MODALITES			IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES			
				15.08	COOPERATIVANO=9			AE_9	38
99.99	0.000	100.00	100.00	15.08	COOPERATIVANO=9	COOPERATIVANO	[AE]	AE_9	38
2.63	0.004	43.75	18.42	6.35	CTH5=FRMENOR	CTH5	[CC]	CC_7	16
2.50	0.006	46.15	15.79	5.16	CTH6=FRMENOR	CTH6	[CD]	CD_8	13

Tabla Nro. 9. Caracterización Capacidad del Talento Humano por Entidad, Directivos. Software Statgraphics.

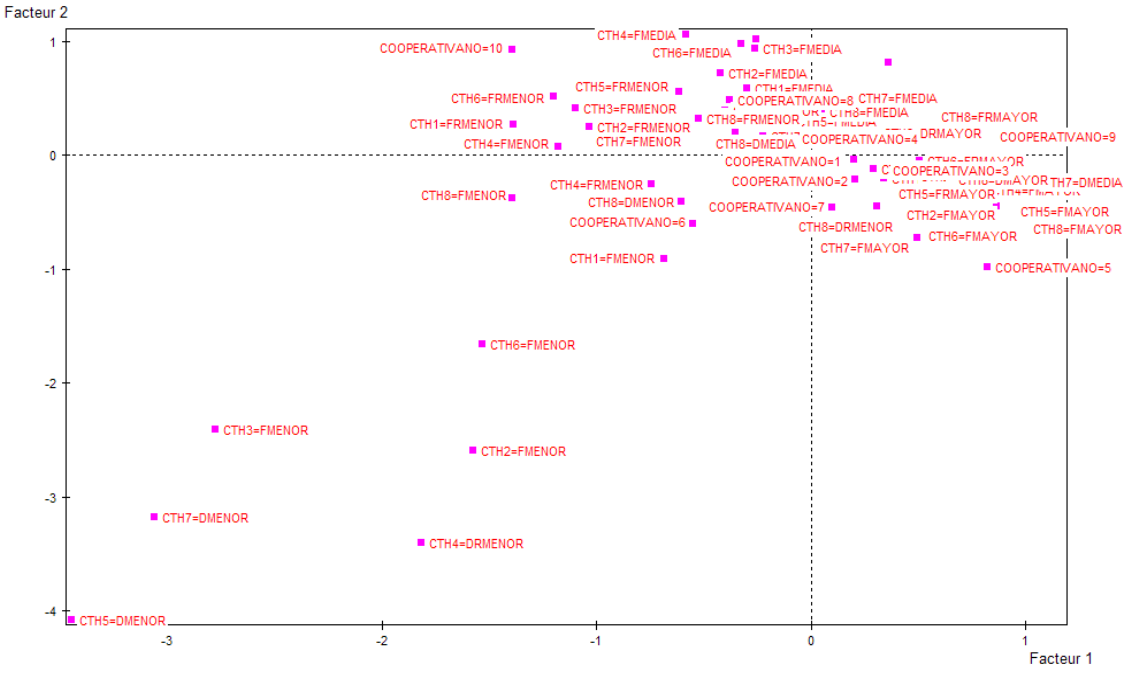


Gráfico Nro. 35. Capacidad del Talento Humano enfoque Empleados. Software Statgraphics.

Al analizar los valores Test de la Capacidad del Talento Humanos desde el enfoque de los empleados (Anexo Valores Test), se encuentra que: a excepción de la CTH3 las restante siete variables que conforman la evaluación de esta capacidad, presentan una variabilidad en los siguientes rangos de clasificación del PCI: FMEDIA, FMENOR, FRMAYOR. De otra parte, se puede notar que la variabilidad significativa solo se presenta en las clasificaciones referentes a las fortalezas. Se analizaron los valores absolutos mayores a 1,96 para cada uno de los dos factores entregados por el paquete estadístico StatGraphics, esto de acuerdo a la prueba de hipótesis de la distribución normal estándar.

Al realizar el análisis por entidad se encuentra que las entidades numeradas como 2, 4, 6, 7, 9 y 10 no presentan ninguna caracterización; es decir, ninguna de las variables que conforman el perfil tienen una relevancia para estas organizaciones. Las entidades numeradas como 1, 3, 5 y 8 presentan un mínimo nivel de caracterización; lo anteriormente expuesto se puede evidenciar en la siguiente Tabla.

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES
DE COOPERATIVANO [AC]
COOPERATIVANO=1

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=1			AC_1	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=1	COOPERATIVANO	[AC]	AC_1	10
3.28	0.001	35.00	70.00	20.83	CTH8=FRMAYOR	CTH8	[CD]	CD_9	20
2.63	0.004	22.86	80.00	36.46	CTH4=FRMAYOR	CTH4	[BZ]	BZ_5	35

COOPERATIVANO=10

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS

COOPERATIVANO=2

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				13.54	COOPERATIVANO=2			AC_3	13
8.11	0.000	100.00	100.00	13.54	COOPERATIVANO=2	COOPERATIVANO	[AC]	AC_3	13

COOPERATIVANO=3

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES		IDEN	POIDS
				10.42	COOPERATIVANO=3			AC_4	10
7.37	0.000	100.00	100.00	10.42	COOPERATIVANO=3	COOPERATIVANO	[AC]	AC_4	10
2.48	0.007	28.57	60.00	21.88	CTH1=FMAYOR	CTH1	[BW]	BW_2	21

COOPERATIVANO=4

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES	MODALITES	IDEN	POIDS

		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES					
				12.50	COOPERATIVANO=4					AC_5	12
7.88	0.000	100.00	100.00	12.50	COOPERATIVANO=4	COOPERATIVANO	[AC]			AC_5	12
COOPERATIVANO=5											
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES		----	MODALITES					IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES					
				7.29	COOPERATIVANO=5					AC_6	7
6.39	0.000	100.00	100.00	7.29	COOPERATIVANO=5	COOPERATIVANO	[AC]			AC_6	7
3.76	0.000	35.29	85.71	17.71	CTH7=FMAYOR	CTH7	[CC]			CC_3	17
3.21	0.001	50.00	57.14	8.33	CTH8=FMAYOR	CTH8	[CD]			CD_6	8
COOPERATIVANO=6											
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES		----	MODALITES					IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES					
				5.21	COOPERATIVANO=6					AC_7	5
5.53	0.000	100.00	100.00	5.21	COOPERATIVANO=6	COOPERATIVANO	[AC]			AC_7	5
COOPERATIVANO=7											
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES		----	MODALITES					IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES					
				6.25	COOPERATIVANO=7					AC_8	6
5.99	0.000	100.00	100.00	6.25	COOPERATIVANO=7	COOPERATIVANO	[AC]			AC_8	6
COOPERATIVANO=8											
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES		----	MODALITES					IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES					
				31.25	COOPERATIVANO=8					AC_9	30
10.39	0.000	100.00	100.00	31.25	COOPERATIVANO=8	COOPERATIVANO	[AC]			AC_9	30
3.21	0.001	66.67	40.00	18.75	CTH3=FMEDIA	CTH3	[BY]			BY_2	18
2.77	0.003	60.00	40.00	20.83	CTH4=FMEDIA	CTH4	[BZ]			BZ_3	20
COOPERATIVANO=9											
V.TEST	PROBA	---- POURCENTAGES		----	MODALITES					IDEN	POIDS
		CLA/MOD	MOD/CLA	GLOBAL	CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES					
				2.08	COOPERATIVANO=9					AC10	2
3.52	0.000	100.00	100.00	2.08	COOPERATIVANO=9	COOPERATIVANO	[AC]			AC10	2

Tabla Nro. 10. Caracterización Capacidad del Talento Humano por Entidad, Empleados. Software Statgraphics.

8.3 Factores críticos de éxito (FCE) identificados

“Son aquellos componentes de la estrategia en los que la organización debe destacarse para superar a sus competidores” (Johnson y Scholes, 2001).

El análisis de los mismos es imprescindible para la identificación de los recursos y competencias que necesita la organización, durante el proceso de posicionamiento de sus productos y/o servicios en un mercado meta seleccionado. Johnson y Scholes, exponen: “pueden utilizarse como punto de partida para diseñar los planes de recursos”.

A través del análisis minucioso de las entrevistas se han identificado los siguientes factores críticos de éxito para las organizaciones que componen este sector. En la siguiente tabla se encuentran los factores críticos de éxito y las entrevistas en las cuales se identificaron.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	ENTREVISTAS								
	E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**
Disponibilidad de recurso financiero		X		X					
		X							
Actualización de la infraestructura tecnológica.	X								
Talento humano comprometido con los principios cooperativos	X	X	X	X	X			X	X
	X	X							
Conocimiento de las necesidades y expectativas de los asociados	X	X		X			X		
Conocimiento de la competencia y la legislación cooperativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	X			X			X	X	
Disposición de la administración al cambio	X	X	X						
Innovación como soporte de la diferenciación			X						
Implementación de procesos de calidad					X			X	
Canales de comunicación fluidos con los asociados	X	X	X	X		X		X	
	X	X	X						
		X				X			
El talento humano que conforme los órganos de administración debe tener la capacidad de proyectar la organización.	X		X	X	X		X		
					X				
					X				

Los nombres de las entidades (nueve en total) así como la de los entrevistados se encuentran en el anexo número 4.

8.4 Identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades

La categorización de las entrevistas se realiza de acuerdo a los siguientes tópicos: evolución de la entidad, elementos de competitividad, negocios competencia, opinión sobre políticas del gobierno, riesgos percibidos en el sector, situación que motiva la permanencia de los asociados en las entidades estudiadas, papel de la entidad que agremia el sector (Analfe y Unicoop); el análisis de las caracterizaciones ha permitido identificar algunas oportunidades y amenazas, igualmente ratifican algunas fortalezas y debilidades detectadas en el estudio estadístico del PCI.

De otra parte las entrevistas inicialmente realizadas en el estudio exploratorio (Confecoop), es una fuente importante de información que ha venido cotejándose durante la presente investigación de tal suerte que ha permitido evidenciar situaciones que se concretan según el analista en oportunidades o amenazas para el sector. Se ha encontrado lo siguiente:

"El análisis externo facilita la identificación de las amenazas y oportunidades del medio y los problemas a afrontar,… en tanto que el diagnóstico interno de la empresa pone de relieve las disponibilidades y las carencias de la empresa" (Val Pardo, 2005).

8.4.1 Oportunidades

Se consideran éstas, como los factores externos que al aprovecharse le dan a la organización la posibilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del asociado, contribuyendo con ello al logro de los objetivos estratégicos. Se han identificado las siguientes:

- ✓ Infraestructura de conectividad que posee el departamento (potencia el acceso a la información)
- ✓ Control del sector realizado por entes gubernamentales
- ✓ Integración de servicios
- ✓ Mínima agresividad comercial entre las entidades que componen el sector
- ✓ Poca variedad de productos y/o servicios brindada por las entidades del sector.

8.4.2 Amenazas

Se consideran las amenazas como los factores externos que al ser aprovechados por la competencia reducen la posibilidad de satisfacer las necesidades y expectativas del asociado, lo que en últimas aleja de la concreción de la misión. Se han identificado las siguientes:

- ✓ Privatización de empresas estatales
- ✓ Fusión de empresas privadas
- ✓ Agresividad de la competencia (sector financiero)
- ✓ Eliminación de privilegios por parte del gobierno
- ✓ Infraestructura tecnológica robusta de la competencia
- ✓ Poca reacción del sector ante cambios de regulación
- ✓ Agotamiento de la capacidad de pago de los asociados
- ✓ Poca credibilidad en el ente que agremia
- ✓ Cambios en contratación del estado

8.4.3 Fortalezas

Son los recursos, talentos y condiciones internas que hacen una empresa competitiva, y con las cuales se puede aprovechar las oportunidades que le brinde

el mercado o protegerse de una amenaza, buscando diferenciarse de la competencia. Se han identificado las siguientes:

- ✓ Participación en excedentes financieros
- ✓ Talento humano comprometido
- ✓ Motivación al ahorro
- ✓ Servicios complementarios a bajo costo
- ✓ Imagen institucional sólida para las organizaciones del sector
- ✓ Alto valor agregado para el asociado

8.4.4 Debilidades

Son los recursos, talentos y condiciones internas que la empresa no posee, o que poseyendo se encuentran por debajo del promedio; en consecuencia generan una barrera de crecimiento, una vez que impiden aprovechar las oportunidades o protegerse de las amenazas. Se han identificado las siguientes:

- ✓ Poca rotación en los directivos (Adversidad al cambio)
- ✓ Reactividad ante la competencia
- ✓ Poco conocimiento de las necesidades del asociado
- ✓ Informalidad en planes de carrera (motivación para los empleados)
- ✓ Disponibilidad de presupuestos robustos para la actualización tecnológica
- ✓ Bajo nivel de profesionalización en los directivos
- ✓ Incipiente formalización de procesos
- ✓ Poca diferenciación entre entidades del sector
- ✓ Nulo aprovechamiento de las condiciones de conectividad que tiene el departamento

9 PLANTEAMIENTO

El planteamiento ha tomado como insumo las entrevistas realizadas a los directivos, los cuestionarios del PCI, la revisión de literatura propia de las instituciones que hacen parte del estudio (informes de gestión del año 2005 y 2006). Se factorizaron los elementos administrativos comunes en las organizaciones objeto del estudio buscando la razón de ser de los mismos; de lo anterior se puede inducir que:

Todas las cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito así como los fondos de empleados tienen dentro de su misión elementos comunes que propenden por afianzar acciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de los asociados de estas organizaciones, y para esto poseen objetivos estratégicos similares y en algunos casos complementarios, que no necesariamente están documentados, no obstante su utilización permanente dentro del sector.

9.1 Objetivos estratégicos a gestionarse a través del BSC

Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano que soporta el sector, a través de la capacitación y actualización en herramientas y métodos administrativos.

Propender por el fortalecimiento del modelo solidario a través de la integración de servicios comunes entre las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Aportes y Crédito y fondos de empleados.

Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados mediante la prestación de servicios de crédito ágiles.

Afianzar los principios solidarios aplicados en cada de las instituciones buscando negociaciones en bloque que faciliten las economías de escala

Contribuir con el fortalecimiento del núcleo familiar a través de los diferentes comités operativos.

Apoyar las acciones del Estado que tiendan a reducir la brecha entre clases sociales.

Fortalecer una cultura organizacional, en la cual el asociado sea el epicentro de todas las decisiones administrativas.

Reforzar los procesos y medios tecnológicos con el fin de recolectar y procesar información que permita formar un perfil acertado de los asociados.

Administrar con total transparencia el capital financiero de los asociados, garantizando con ello la permanencia y crecimiento de las instituciones.

Estudiar la adquisición de herramientas especializadas (software) que permitan administrar los procesos coactivos de forma oportuna.

Administrar la capacidad institucional dentro del marco regulatorio y alineada con los principios cooperativos.

Incorporar en la administración la formalización de procesos, a través de la adopción de algún tipo de certificación de calidad.

Contribuir con el desarrollo de la región gracias al fortalecimiento o adopción de prácticas que lleven implícitas el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

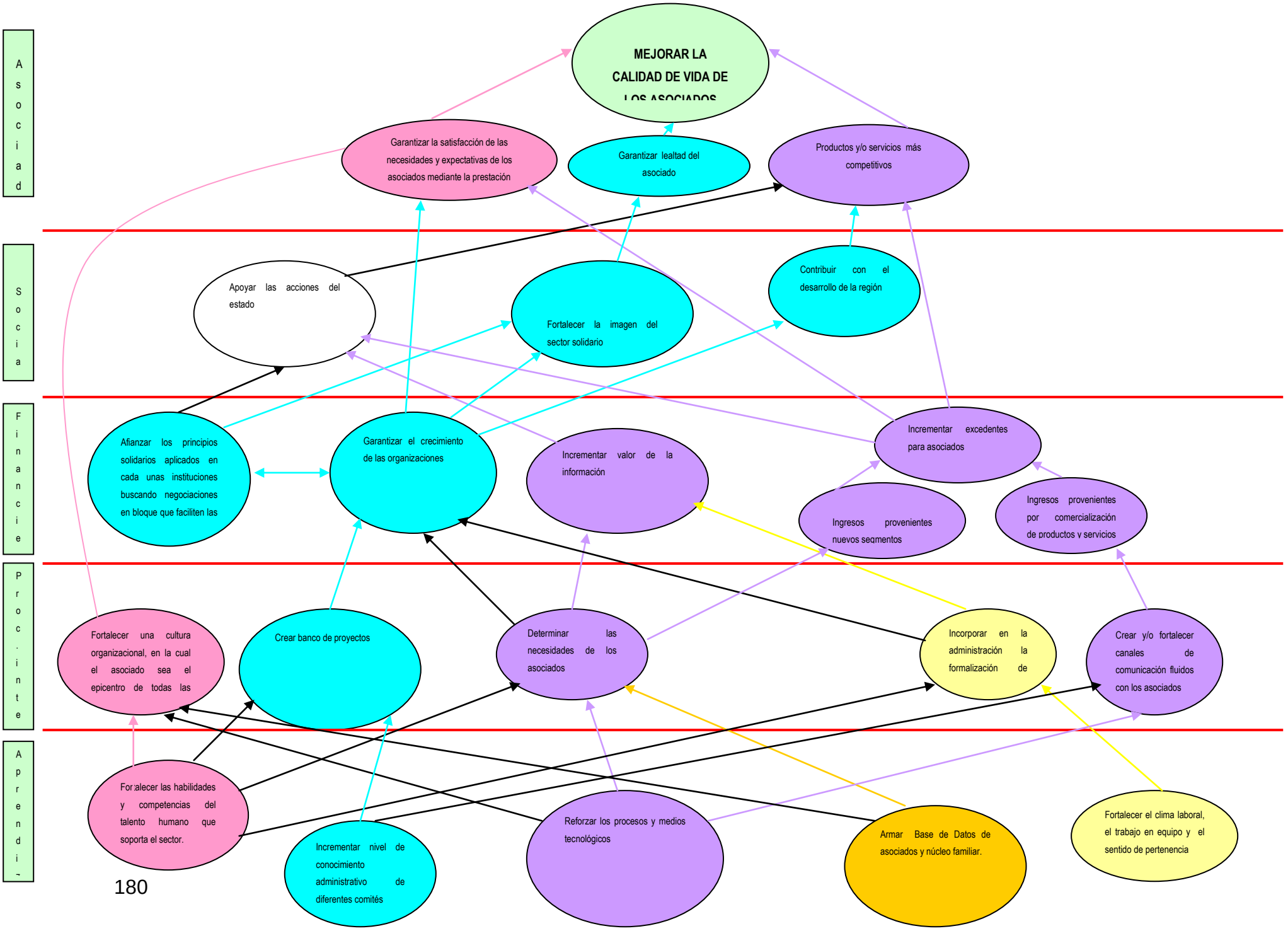
Crear y/o fortalecer canales de comunicación fluidos con los asociados, buscando comprender cada día más sus necesidades y así tener la oportunidad de satisfacerlas oportunamente.

Garantizar el crecimiento de las organizaciones a través de la minimización del nivel de riesgo y exposición de las entidades.

Proteger la información, una vez que se considera de vital importancia (activo estratégico) para el adecuado devenir de estas entidades.

9.2 Mapa Estratégico

A través del análisis de los objetivos estratégicos antes mencionados, se propone el siguiente mapa estratégico, buscando las relaciones de causalidad pertinentes.


Asociad
Socia
Financie
Proc. inte
Aprendi-
MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS ASOCIADOS
Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados mediante la prestación
Garantizar lealtad del asociado
Productos y/o servicios más competitivos
Apoyar las acciones del estado
Fortalecer la imagen del sector solidario
Contribuir con el desarrollo de la región
Afianzar los principios solidarios aplicados en cada unas instituciones buscando negociaciones en bloque que faciliten las
Garantizar el crecimiento de las organizaciones
Incrementar valor de la información
Incrementar excedentes para asociados
Ingresos provenientes nuevos segmentos
Ingresos provenientes por comercialización de productos y servicios
Fortalecer una cultura organizacional, en la cual el asociado sea el epicentro de todas las
Crear banco de proyectos
Determinar las necesidades de los asociados
Incorporar en la administración la formalización de
Crear y/o fortalecer canales de comunicación fluidos con los asociados
Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano que soporta el sector.
Incrementar nivel de conocimiento administrativo de diferentes comités
Reforzar los procesos y medios tecnológicos
Armar Base de Datos de asociados y núcleo familiar.
Fortalecer el clima laboral, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia

9.3 Indicadores de gestión por perspectiva

El planteamiento de los indicadores de gestión se inicia con la enumeración de cada objetivo estratégico plasmado en el mapa estratégico; luego se realiza el inventario de indicadores de gestión que tienen las cooperativas y fondos, por último se hace la asignación de los indicadores que se consideran más relevantes para cada objetivo, teniendo presente no saturar con indicadores los objetivos. En tal sentido se toman como máximo 5 indicadores por objetivo estratégico.

Los objetivos estratégicos son estudiados en orden ascendente respecto a su presentación en el mapa estratégico, es decir siguiente el orden de las perspectivas: aprendizaje y desarrollo, procesos internos, financiera, responsabilidad social, asociado.

En la formulación de los indicadores no se tiene presente la asignación de metas, pues el planteamiento es para el sector en general; por tanto, la entidad que desee emplear las presentes tablas de indicadores las debe complementar con las metas propias.

En la última columna de las tablas se encuentra una nota cuyo fin es dar una idea de cómo puede concretar cada indicador.

Se aclara que no todos lo indicadores se tomaron del inventario por entidad; en algunos se plantean de acuerdo al criterio del analista, soportado en la literatura consultada.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Objetivo	Indicador	Nota
Fortalecer las habilidades y competencias del talento humano que soporta el sector	% empleados con plan de entrenamiento	Convenios con universidades
	% empleados entrenados	Convenios con universidades
	Inventario necesidades de capacitación	Grupos de trabajo
	% de excedentes invertidos en capacitación	
Incrementar nivel de conocimiento administrativo de diferentes comités	Nro de programas de capacitación por comité	Convenios con universidades
	Inventario necesidades de capacitación	Grupos de trabajo
	Horas de capacitación (promedio) por directivos	
Reforzar los procesos y medios tecnológicos	Plazo implementar Internet	
Armar Base de Datos de asociados y núcleo familiar.	% Información recolectada	
	%Información validada	
Fortalecer el clima laboral, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia	% Empleados satisfechos	Charlas informativas sobre actividades de las cooperativas
		Estudio clima organización, complementado con planes de acción
	Nro Manuales de funciones formalizados	Manual de inducción
		Manual de funciones y perfiles de empleados

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Objetivo	Indicador	Nota
Fortalecer una cultura organizacional, en la cual el asociado sea el epicentro de todas las decisiones administrativas.	% reclamos	Primer año
		Segundo año
Crear banco de proyectos	Nro proyecto presentados	Primer año
	Nro Proyectos ejecutados	
Determinar las necesidades de los asociados	Nro Segmentos identificados	Primer año
	Nro Nuevos productos identificados	
Incorporar en la administración la formalización de procesos	% Procesos documentados	
	Nro de auditorias de calidad	
Crear y/o fortalecer canales de comunicación fluidos con los asociados	Nro Comunicados	Primer año
	% Asociados con correo en uso	
	Nro Grupos de interés creados	
	% Solicitudes gestionadas por Internet	

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Objetivo	Indicador	Nota
Afianzar los principios solidarios aplicados en cada unas instituciones buscando negociaciones en bloque que faciliten las economías de escala	Nro Negociaciones de conjunto	
Garantizar el crecimiento de las organizaciones	Nro Nuevos negocios	Alianzas
	% Participación en el mercado	
	% Incremento excedentes cooperativos	Sobre productos actuales
Incrementar valor de la información	Respuesta a requerimientos internos de información	
	% Confiabilidad de la información (toma de decisiones)	
	% Reducción de costos por atención al asociado (Tiempo)	
	Nro Visitas al portal (Incrementar visitas)	
	Nro Base de datos consolidadas	
Ingresos provenientes nuevos segmentos	% de ventas sobre nuevos productos	
Ingresos provenientes por comercialización de productos y servicios de terceros	% sobre excedentes totales	Seguros(Vida , Funerarios, Escolares, vehículos, etcétera)
		Planes turísticos
Incrementar excedentes para asociados	% Incremento ganancias anuales –totales-	Primer año

PERSPECTIVA DE RESPONSABILDIAD SOCIAL		
Objetivo	Indicador	Nota
Apoyar las acciones del estado	Nro microempresas apoyadas	
	Nro becas entregadas a los asociados	
	Nro instituciones educativas apoyadas	
	Nro microempresas financiadas	
Fortalecer la imagen del sector solidario	% Asociados satisfechos con servicio	
	% Incremento incorporación nuevos asociados	
Contribuir con el desarrollo de la región.	Nro Eventos de repercusión social sobre los que se participa	
	Nro Eventos que se lideran para beneficiar clases marginales	
Contribuir con el fortalecimiento del núcleo familiar	Nro Eventos programados por comité	Buscar participación a fundaciones sin animo de lucro
	Nro de famiempresas de asociados patrocinadas (adoptadas)	

PERSPECTIVA DEL ASOCIADO		
Objetivo	Indicador	Nota
Garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los asociados	% Incremento créditos desembolsados	
Garantizar la lealtad del asociado	% de renuncias respecto a asociados antiguos	Tener presente asociados con más de un años de vinculación a la entidad
Productos y/o servicios más competitivos	Reducción de la tasa de interés para la línea de crédito que presente mayor volatilidad	
	Nro de nuevos productos	
	% retención de asociados	

10 CONCLUSIONES

Los directivos de las cooperativas de ahorro y crédito y fondos de empleados, dedican sus mayores esfuerzos en actividades rutinarias del día a día alejándose por tal motivo de su verdadera razón de ser, cual es la de direccionar las entidades; y en tal sentido no se diferencia el operar del dirigir.

Siendo el sector cooperativo (cooperativas de ahorro y crédito, de aportes y crédito) empresas sin ánimo de lucro, pero también sin ánimo de pérdida, en la que los proveedores son sus mismos asociados con sus aportes; no se ven estos involucrados con el propósito de la organización.

Del análisis de las entrevistas podemos concluir entre otras cosas 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.

El empoderamiento de las personas es un signo inequívoco del grado de madurez de una organización. El sector cooperativo de ahorro y crédito, ha apoyado en gran medida los comités en este sentido; por eso es importante la tarea de fomentar el empoderamiento en los empleados que tienen una relación directa con los asociados.

Si bien es cierto que la madurez administrativa de una organización se soporta eventualmente sobre herramientas de gestión, el sector cooperativo de ahorro y crédito no desarrolla herramientas de este tipo acordes con las características del sector, soportadas en sus principios, valores y en concordancia con el nivel de madurez administrativa.

Un reto enorme que tiene el sector cooperativo de ahorro y crédito es cambiar el estilo directivo, operativo (del día a día y cortoplacista), a un estilo estratégico en el que se vinculen a directivos, empleados y asociados.

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 estilo administrativo operativo que actualmente se evidencia dentro del sector, no motiva a las personas encargadas de procesar los datos a entregar información resumida, que sirva a los directivos para su análisis y toma de decisiones acordes con los acontecimientos. Complementando lo anterior se podría decir que el Cuadro de Mando Integral sería una herramienta gerencial ideal para que los directivos evalúen periódicamente las situaciones en que se encuentra la empresa y tomen los correctivos necesarios.

El “perfil estratégico” del sector se fundamenta hoy por lo general en la solución coyuntural de las necesidades de sus asociados.

Las cooperativas de ahorro y crédito muestran un alto nivel de inconformidad por la labor realizada por Confecoop Caldas, pues consideran que existen

falencias en comunicación, altos costos de capacitación y poco apoyo a los problemas del sector.

En contraste los fondos de empleados encuentran en la entidad que los agremia Analfe, un soporte importante en sus labores administrativas.

Según lo expuesto por los entrevistados, Confecoop Caldas tiene varias oportunidades para mejorar su funcionamiento; una de ellas y quizás la que más acentúan los directivos de las cooperativas es la defensa de los intereses de estas organizaciones.

Las acciones realizadas por Confecoop Caldas en el pasado han generado poca credibilidad en el sector cooperativo, contribuyendo a la creación de barreras que no han permitido un entendimiento óptimo entre las partes.

La mayoría de las cooperativas y fondos de empleados están limitando su operación a personal vinculado con entidades del sector público y quienes asumen sus obligaciones gracias a convenidos de descuentos, tanto de cuotas sociales (aportes sociales, solidaridad, sede, etcétera), como de cuotas por créditos. Esto garantiza en gran medida la recuperación de la cartera pero también puede limitar el crecimiento de las organizaciones.

La regulación del Estado respecto al sector solidario, está debilitando este tipo de organizaciones, pues según algunos directivos el Estado pretende igualarlas con el sector financiero.

Se observa que la mayoría de las cooperativas analizadas son cerradas, en el sentido que prestan sus servicios a un determinado segmento (sector público, profesional, profesores), lo que conduce a la especialización de sus servicios.

El sector solidario y en especial las cooperativas de ahorro y crédito, de aportes y crédito, existen y se fortalecen gracias a los aportes o ahorros de los asociados; en tal sentido se puede inferir que son un negocio donde prima la confianza en sus administraciones.

Como se puede deducir de las entrevistas y encuestas las entidades que han realizado una inversión importante en tecnología, disponen de herramientas operativas que agilizan la atención a sus asociados, lo que contribuye a su preferencia dentro del sector y acrecienta la confianza de sus asociados.

El sector objeto de este trabajo tiene en el sector bancario un rival permanente que brinda frecuentemente nuevos servicios con el fin de atraer a los asociados del sector cooperativo. En virtud a esto, será muy conveniente que el sector cooperativo con el apoyo de Confecoop Caldas, realice campañas tendientes a vender las ventajas del sector, lo que contrarrestaría en alguna medida el mercadeo que realiza el sector bancario.

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.

Las cooperativas de ahorro y crédito, aportes y crédito en la mayoría de las ocasiones comparten asociados, que se benefician de los mismos servicios, sin embargo no se comparte información de dichos asociados con el fin de brindarles beneficios complementarios, evidenciándose falta de confianza entre las entidades.

La percepción que tienen los Empleados dista bastante de la expuesta por los directivos en lo relacionado a la Capacidad Directiva, una vez que para los primeros se generan cuatro factores o combinaciones de los ítems respectivos, en tanto que para lo Directivos solo se conforma un factor.

La Capacidad Directiva desde la óptica de los directivos del sector, se considera como una fortaleza, una vez que solo dos de las capacidades se clasifica como debilidad menor, adicionalmente la dispersión de ítems correspondientes a esta capacidad se plasma en un solo factor, lo que muestra una tendencia en el pensamiento directivo del sector.

Por el contrario la Capacidad Directiva según el concepto de los empleados, evidencia en algún grado inconformidad respecto a la forma como los directivos orientan estas organizaciones, pues el análisis refleja una gran dispersión de los ítems presentes en esta capacidad, los ítems se clasifican en cuatro factores, adicional a esto se puede observar poco caracterización en cuanto a entidades. Lo que permite concluir que la mayoría de los empleados ven en estas organizaciones una oportunidad grande para mejorar la capacidad directiva.

El desarrollo que ha experimentado el sector en las dos últimas décadas ha contribuido a afianzar una cultura empresarial supremamente conservadora, donde siempre se tienen presentes expresiones como “Si funciona bien, para qué cambiar?”, lo que en última crea una barrera que dificulta cualquier cambio que algunos visionarios deseen realizar.

Se podría inferir que la mayoría de este tipo de organizaciones cumplen bien lo planteado al interior de la empresa, sin tener presentes las reales necesidades de los asociados, y por lo tanto no existen incentivos al cambio, lo que consecuentemente hace que la empresa no evolucione dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Por otra parte, la gran mayoría de los asociados a las Cooperativas no tienen presente los reales beneficios de la asociación, y solo ven en las Cooperativas un medio para suplir sus necesidades de crédito periódico.

Algunas de las instituciones han centrado su atención sobre los asociados, pero lo hacen principalmente para salvaguardar los intereses financieros de la entidad, que son los más relevantes al momento de la evaluación de resultados. En realidad, deberían preocuparse más por entregar una propuesta de valor (agilidad, calidad, oportunidad, precio) que en última contribuya a la fidelización del asociado para con la institución.

La base de este tipo de negocios es la confianza de los asociados y en general de todos los públicos con la institución. En tal sentido, la pérdida de "imagen organizacional", puede tener un impacto negativo enorme en las relaciones con los Stakeholder (competencia, proveedores y asociados), que en últimas perjudican todos los indicadores.

Igualmente se puede inferir que la información para estas organizaciones se constituye como un activo estratégico, es por esto que las entidades que conforman este sector deben propender por el aseguramiento adecuado de la misma; para lo cual deben fortalecer su confidencialidad, integridad y disponibilidad para los asociados.

Partiendo del hecho de que éste tipo de organización esta sujeto a una permanente incertidumbre, evidenciada en el cambio permanente de la legislación y la constante oferta de servicios financieros por parte del sector bancario, resulta necesario una herramienta administrativa flexible que permita evaluar permanentemente la volatilidad de las variables más representativas del negocio, para así tomar las decisiones más convenientes para la empresa, buscando su permanencia y crecimiento.

11 BIBLIOGRAFIA

AKE BOOK, S. (1992), Valores Cooperativos para un mundo en cambio, Fondo editorial Cincoop.

Analfe. Actualización de normas para fondos de empleados.

Ballvé, A. (2002). Cuadro de Mando, Organizando información para crear valor. Ediciones Gestión, 54, 58, 59, 62, 65, 202, 203.

Black, L. (1990). La administración de organizaciones un enfoque estratégico, centro editorial Universidad del Valle, 160-171.

Bisquerra, R. (1989). Métodos de investigación educativa. Guía práctica. Barcelona: CEAC, 289.

Confederación de Cooperativas de Colombia – Confecoop. (2006), Compilación de Normas para el sector cooperativo, Primera edición.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991.

Dávila, R. (2002). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de Cooperativas rurales de ahorro y crédito. Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales, 5, 23, 93, 121.

Escobar, N., Jiménez, A. (2003). Propuesta para la Implementación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de Empresas Sociales. Trabajo de Grado. Manizales: Facultad de Ingeniería Universidad Nacional de Colombia.

Fred, R. (1994). La gerencia estratégica, 3-4, 300-319

González, A. (2004). El enfoque estratégico hacia el cliente, la alineación en las

Empresas y el liderazgo. Accesada el 2007.09.30 desde http://fundacion.coomeva.com.co/loader.php?lServicio=Publicaciones&id=9283&dPrint=1

González, A. (2006, mayo). Asamblea general ordinaria de delegados de Coomeva, 6-9.

Gutiérrez, A. (1993). Conozcamos mejor nuestra cooperativa. Cuarta edición, 13-27.

Cerda, H., Pineda, C. (2002). El cooperativismo Colombiano después de la crisis. Primera edición, 25-31, 35-44, 132-134.

Johnson, G., Scholes, K. (2001). Dirección estratégica. Quinta edición. Pearson educación S.A., 7-10, 14, 16-17, 19-20, 141, 143-144, 163, 169-172, 174, 200, 258, 323, 354, 412-417.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1996). Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear mercados del mañana. Editorial Ariel S.A., 190, 289-291.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación. Primera edición. McGraw – Hill, 23-37, 58-61, 209-210, 214, 263-273.

Hax, A., Majluf, N. (1996). Gestión de empresa con una visión estratégica. Ediciones Dolmen, 228-243.

Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R. (1999). Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. México, Internacional Thompson, 4-5, 8, 23, 27-28.

Kaplan, R., Norton, D. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Primera edición, 75-78, 87.

Kaplan, R., Norton, D. (1997). Cuadro de mando integral. Segunda edición. Ediciones Gestión 2000, 23, 207, 279.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, 5, 9, 12, 47-48, 113.

Kotler, P., Armstrong, G. (2001). Marketing, Octava edición. Pearson educación. México, 38-72, 600.

Lamb, C., Hair, J., McDaniel, C. (2002). Marketing, Sexta edición. International Thomson editores S.A., 42-45

Ley 79 de 1988. Por la cual se actualiza la legislación Cooperativa.

Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la Economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Mintzberg, H. (1992). El proceso estratégico – conceptos, contextos y casos, 15-21.

Schiffman, L. Kanuk, L. (2005). Comportamiento del consumidor. Octava edición, 43.

Senge, M. P. (1998). La quinta disciplina. Como impulsar el aprendizaje en la Organización inteligente. Ediciones Juan Granica, 294.

Serna, H. (1992). Gestión estratégica, auditoria organizacional, una guía para el diagnóstico estratégico. Bogotá: Política de empresas, Facultad de administración, Universidad de los Andes, 6-17, 53-62, 72, 103-110.

Serna, H. (1994). Planeación y gestión estratégica. Teoría – Metodología. Legis editores S.A., 22-23, 121-122.

Serna, H. (1997). Gerencia estratégica, Planeación y gestión - teoría y metodología, 125-135.

Olve, N. (2004). El cuadro de mando en acción, 21, 158.

Porter, M. (1999). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial continental, S.A. de C.V., 51-72, 103, 150 -152.

Porter, M. (1999). Ser competitivos. Nuevas aportaciones y conclusiones. Ediciones Deusto S.A., 26, 92

Porter, M. (2000). Estrategia Competitiva; técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía editorial Continental, 19-45, 175.

Thompson, Jr. A., Strickland III A. (2004). Administración estratégica, 52-59.

Uribe, C. (2003). Programa de formación y capacitación para directivos. Primera Edición, 13-19, 23-27.

Urrea, J., Escobar, N., Jiménez, A. (2003). Aplicación del cuadro de mando integral en proyectos de empresas sociales. Revista Universidad EAFIT, Vol. 40, 22-34.

Val Pardo, I. (2005). Management estratégico. Guía práctica y casos ilustrativos. Editorial ESIC, 36, 60.

Ventura, V. (1996). Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar, 83.

OTRA BIBLIOGRAFIA NO REFERENCIADA EN DOCUMENTO

Ávila, A. (2002). ACI, Revista de la Cooperación Internacional Vol. 35 Nº 2/02, Crisis del Cooperativismo Financiero Colombiano en la Década de los Noventa.

Bleger, I. (2000). ACI, Revista de la Cooperación Internacional, Vol. 32 Nº 3/99 - 1/00, “Stakeholders”: una estrategia actual.

Chiavenato, A. (1994). Administración de recursos humanos, Ediciones McGraw-Hill, Colombia.

Cid, M. (2003). ACI, Revista de la Cooperación Internacional Vol. 36 Nº 2/03, Haciendo que la economía social funcione en la economía globalizada; cómo medir su desempeño.

Gordón, N. (2003). ACI, Revista de la Cooperación Internacional Vol. 36 Nº 2/03, Análisis no tradicional del impacto económico de las cooperativas: indicadores preliminares y estudio de caso.

Hagen, H. (2003). ACI, Revista de la Cooperación Internacional Vol. 36 Nº 2/03, La legislación cooperativa ante la globalización financiera (con énfasis en las cooperativas de ahorro y préstamo).

Levi, F. (2001). ACI, Revista de la Cooperación Internacional Vol. 34 Nº 1/01, Cooperativas: principios “internos” y “externos”; orientación hacia adentro versus hacia fuera.

Mariño, M. (2002). ACI, Revista de la Cooperación Internacional Vol. 35 Nº 2/02, La economía social y solidaria como ámbito empresarial

Muñoz, R. (2004). ACI, Revista de la Cooperación Internacional Vol. 37 Nº 1/04, El cooperativismo de crédito en Argentina.

Ogliastri E. (1991), Manual de planeación estratégica, Teoría aplicaciones y casos.

Padilla, M. Atehortua C. (1996 – 1998), Crisis del cooperativismo financiero en Colombia.

Rokholt, P. (2000). ACI, Revista de la Cooperación Internacional, Vol. 32 Nº 3/99 - 1/00, Reestructuración de las cooperativas: ¿eliminar las debilidades o utilizar las fortalezas?

Vezina, M., Côté, D. (2000). ACI, Revista de la Cooperación Internacional, Vol. 32 Nº 3/99 - 1/00, Perfil internacional de los bancos cooperativos: un panorama notable.

Vuotto, M. (2001). ACI, Revista de la Cooperación Internacional Vol. 34 Nº 1/01, Escenarios, procesos y actores del cooperativismo en Argentina y Brasil.

W.P. Watkins. (1986), Los principios cooperativos hoy y mañana, Holoake Books, Manchester, Traducción del original Co-operative Principles Today & Tomorrow.

WEBGRAFIA

http://www.portalcooperativo.coop/confecoop_site/site/main.htm en línea, accesada 2007.02.19

http://www.portalcooperativo.coop/estadisticas.htm, en línea, accesada el 2007.02.13, 2007.02.19, 2007.03.02, 2007. 08.25

http://www.colac.com/publicaciones/publicaciones.asp, en línea, accesada el 2007.03.02

http://www.utangranser.se/Default.aspx?AreaID=5, en línea, accesada el 2007.01.12

http://www.ica.coop/es/index.html en línea, accesada desde 2006.11.01

http://www.supersolidaria.gov.co/entidad/historica.asp, en línea, accesada 2007.02.19, 2007.08.26

Regulación financiera
http://www.minhacienda.gov.co/portal/page?_pageid=1036,695756&_dad=portal30&_schema=PORTAL30, en línea, accesada desde 2006.11.01

http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=47&id=742&m=td&a=td&d=depend, en línea, accesada desde 2006.11.01

http://revistacolac.com/index.php?option=com_content&task=view&id=19, en línea, accesada el 2007.09.30

http://www.colac.com/productos/productos.asp, en línea, accesada el 2007.09.30

.

12 ANEXOS

Se encuentran en cuaderno adjunto que contiene:

Relación de cooperativas de ahorro y crédito, cooperativas de aportes y crédito y fondos de empleados del departamento de Caldas, registradas en Confecoop a diciembre del 2005

Encuesta a los empleados y directivos

Categorización de preguntas

Base de datos entrevistados

E1: Entrevista número 1

E2: Entrevista número 2

E3: Entrevista número 3

E4: Entrevista número 4

E5: Entrevista número 5

E6: Entrevista número 6

E7: Entrevista número 7

E8: Entrevista número 8

E9: Entrevista número 9

Tabla para clasificar los ítems de las Capacidades Institucionales con respecto a las perspectivas del Balanced ScoreCard.

Valores análisis Univariados desde perspectiva Directivos

Valores análisis Univariados desde perspectiva Empleados

Valores Test para análisis Multivariados

NOTA: Los CD's que contienen la grabación de las entrevistas quedan en poder del titular del presente trabajo de investigación en caso de ser requeridos.

GESTION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN EL SECTOR SOLIDARIO DE CALDAS SOPORTADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO, COOPERATIVAS DE APORTES Y CREDITO Y FONDOS DE EMPLEADOS)

PABLO FELIPE ALZATE CARDONA

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MANIZALES
2007

Relación de las Cooperativas de ahorro y crédito, Cooperativas de Aportes y crédito y Fondos de empleados del departamento de Caldas, registrados en Confecoop, año 2005.

NOMBRE DE LA ENTIDAD	SIGLA	MPIO	ACTIVOS
COOP DE EMPLEADOS Y OBREROS DEL DEPTO DE CALDAS	CEOCAL	MANIZALES	17.105.513.382,00
COOP CALDENSE DEL PROFESOR	COOCALPRO	MANIZALES	16.062.452.955,83
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD DE CALDAS	FONCALDAS	MANIZALES	10.615.350.995,48
COOP DE COMUNICACIONES DE CALDAS LTDA	COODECOM	MANIZALES	8.057.610.920,00
COOP DE TRABAJADORES DE LA CHEC LTDA.	COOTRACHEC	MANIZALES	6.323.412.321,00
FONDO EMPLEADOS PROFESORES UNIVERSIDAD NACIONAL SECC. MANIZALES	FAPUN	MANIZALES	4.823.635.676,36
COOP DE PROFESIONALES DE CALDAS	COOPROCAL	MANIZALES	4.254.376.386,45
FONDO EMPLEADOS DE LA FABRICA DE CAFE LIOFILIZADO	FONFABRICAFE	MANIZALES	3.251.772.056,51
COOP DE INSTITUTORES DE CALDAS	CIDECAL	MANIZALES	3.116.523.861,00
FONDO EMPLEADOS DE EMTELSA S.A. E.S.P.	FEMTELSA	MANIZALES	3.031.329.331,82
FONDO EMPLEADOS LUKER	FEMLUKER	MANIZALES	2.624.892.722,23
FONDO EMPLEADOS DE COLOMBIT	FECOLOMBIT	MANIZALES	2.355.711.314,78
FONDO EMPLEADOS DE EMPRESAS CAFETERAS	FECAFE	MANIZALES	2.161.236.020,44
COOP DE EMPLEADOS DEL ISS CALDAS LTDA		MANIZALES	1.693.477.509,82
COOP DE TRABAJADORES DE MABE COLOMBIA	COOMABE	MANIZALES	1.309.882.564,00
COOP ESPECIALIZADA DE AHORRO Y CREDITO DE ARANZAZU	COOPEMAR LTDA	ARANZAZU	1.159.062.834,96
FONDO EMPLEADOS DE FUNDEMA LTDA.	FEDUM	MANIZALES	1.146.525.765,98
FONDO EMPLEADOS MANISOL LTDA	FONDEMA	MANIZALES	1.143.019.108,00
FONDO EMPLEADOS DE LA INDUSTRIA LICORERA DE CALDAS	FONDELIC	MANIZALES	956.347.836,37
FONDO EMPLEADOS SUPER	FONDOSUPER	MANIZALES	673.592.446,00
COOP DE EMPLEADOS DEL SENA REGIONAL CALDAS	COOPESENA	MANIZALES	667.508.233,00
FONDO EMPLEADOS DE EDITORIAL LA PATRIA		MANIZALES	584.587.503,02
FONDO EMPLEADOS DE CELEMA	FECELEMA	MANIZALES	576.417.236,93
FONDO EMPLEADOS DE MANILIT LTDA	FONDEM	MANIZALES	558.057.411,82
FONDO EMPLEADOS DEL MUNICIPIO DE MANIZALES	FEMMANI	MANIZALES	532.990.540,48
FONDO DE EMPLEADOS DE PROGEL	FEMPROGEL	MANIZALES	522.201.223,91
FONDO EMPLEADOS DE PRO ORIENTE LTDA	FONDEPROL	PENSILVANIA	521.798.841,06
FONDO EMPLEADOS DE PILAS VARTA	FEDEVARTA	VILLAMARIA	511.298.797,62

FONDO EMPLEADOS SUSUERTE	FESUSU	MANIZALES	500.445.903,00
FONDO EMPLEADOS DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO - EMAS-	FEMAS	MANIZALES	470.154.290,42
FONDO EMPLEADOS DE ASBASALUD	FONSALUD	MANIZALES	440.440.282,14
COOP DE EMPLEADOS DEL INEM	COINEM	MANIZALES	421.286.801,00
FONDO EMPLEADOS DE LA FISCALIA GENERAL DE LA NACION	FONFISCAL JUDICIAL	MANIZALES	416.301.803,41
FONDO EMPLEADOS DE HADA S.A.	FEHADA	MANIZALES	372.691.633,00
FONDO EMPLEADOS PUBLICOS UNIVERSIDAD NACIONAL SEDE MANIZALES	FODEUNAL	MANIZALES	366.555.186,37
FONDO EMPLEADOS DE HERRAGRO	FONDHERRAGRO	MANIZALES	363.764.897,00
FONDO EMPLEADOS DE CELAR	FONDECEL	MANIZALES	353.985.182,00
COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS PUBLICAS DE MANIZALES	COOTRAEMPUBLICAS	MANIZALES	344.390.106,00
FONDO EMPLEADOS DEL I.C.B.F.		MANIZALES	311.223.032,00
FONDO EMPLEADOS COLEGIO SAN LUIS GONZAGA	FECOLG	MANIZALES	307.731.828,48
FONDO EMPLEADOS DE CORPOCALDAS	FONCORPOCALDAS	MANIZALES	303.598.627,00
FONDO EMPLEADOS DE ACERIAS DE CALDAS	FONDEACASA	MANIZALES	299.737.279,50
FONDO EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACION DE IMPUESTOS	FONDIAN	MANIZALES	292.607.579,73
FONDO EMPLEADOS DE EMPRESAS DEL CAFÉ	FOEMCA	MANIZALES	278.035.518,14
FONDO EMPLEADOS COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	FODECOR	MANIZALES	259.819.953,85
FONDO EMPLEADOS DE MERCALDAS TM	FONMER	MANIZALES	239.567.600,00
FONDO EMPLEADOS DE HOGARES INFANTILES DE MANIZALES, VILLAMARIA Y CHINCHINA	FONEHIN	VILLAMARIA	210.309.120,16
FONDO EMPLEADOS CORPORACION CENTRO MANIZALES	FOECO	MANIZALES	206.162.387,71
FONDO EMPLEADOS PROFESIONALES DE LA CHEC	FEMPROCHEC	MANIZALES	205.379.312,86
FONDO EMPLEADOS PUMA LTDA	FEPUMA	VILLAMARIA	190.699.398,00
COOP DE AHORRO Y CREDITO LA GIRALDA	LA GIRALDA	MANIZALES	184.589.941,43
FONDO EMPLEADOS DE INDUSTRIAS NORMANDY	FEMPINOR	MANIZALES	183.042.748,58
FONDO EMPLEADOS DEL FONDO GANADERO DE CALDAS S.A.,LTDA	FONEFOGAN	MANIZALES	182.997.196,00
FONDO EMPLEADOS INSTITUTO UNIVERSITARIO DE CALDAS	FINSUCAL	MANIZALES	180.643.464,26
FONDO EMPLEADOS TERPEL DEL CENTRO S.A	FETERCE	MANIZALES	167.441.482,94
FONDO EMPLEADOS DE BELLOTA COLOMBIA S.A.	FEMBELLOTA	MANIZALES	164.356.016,42
FONDO EMPLEADOS DE CENTROS EDUCATIVOS OFICIALES	FECEO	MANIZALES	156.066.858,43
FONDO EMPLEADOS UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES Y FUNDECA	FEDAF	MANIZALES	151.253.557,00
FONDO EMPLEADOS CONTRANAL CALDAS	FECONCAL	MANIZALES	147.338.077,55
FONDO EMPLEADOS NORMAL NACIONAL DE SEÑORITAS	FENS LTDA	MANIZALES	144.187.760,00

COOP SOCIAL DE COLOMBIA	COOPSOCOL	MANIZALES	142.290.947,83
FONDO EMPLEADOS DE LA ASOCIACION COLEGIO GRANADINO	FEGRAN	MANIZALES	141.773.582,00
FONDO EMPLEADOS DE DECAFE	FONDECAFE	MANIZALES	141.059.520,00
FONDO EMPLEADOS LA ESPERANZA	FELE	MANIZALES	134.766.386,00
FONDO EMPLEADOS DE LA CORPORACION DEPORTIVA ONCE CALDAS	FONONCE	MANIZALES	126.520.363,09
FONDO EMPLEADOS DEL COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA	FECOLSE	MANIZALES	118.515.780,00
FONDO EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS ARME ARMETALES Y COMERCIAL CALDAS	FONDARME	MANIZALES	115.976.959,08
FONDO EMPLEADOS SOCOBUSES S.A.	FONSOCOBUSES	MANIZALES	109.815.349,00
FONDO EMPLEADOS DE AUTOMOTRIZ CALDAS MOTOR LTDA. -VEHICALDAS S.A.	FONAVE	MANIZALES	100.533.909,41
FONDO EMPLEADOS DEL INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR DE CALDAS	FONDITEC	MANIZALES	100.416.684,52
FONDO EMPLEADOS PRODUCTOS QUIMICOS ANDINOS	FONPQA	MANIZALES	100.252.380,71
FONDO EMPLEADOS DE GAS NATURAL DEL CENTRO	FODEGAS	MANIZALES	99.929.836,00
FONDO EMPLEADOS DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES	FECUCAM	MANIZALES	89.406.633,18
FONDO EMPLEADOS ENERGIA INTEGRAL ANDINA	FONENERGIA	MANIZALES	84.470.167,17
FONDO EMPLEADOS DE M Y R COMPANIA		MANIZALES	81.834.467,65
FONDO EMPLEADOS DE COLOMBIANA DE AUTOS S.A COLAUTOS	FONCOLAUTOS	MANIZALES	79.824.660,58
FONDO EMPLEADOS DE TECNIGRES	FONDETEC	MANIZALES	75.347.987,00
FONDO EMPLEADOS DE EDITORES LTDA		VILLAMARIA	54.833.692,00
FONDO EMPLEADOS INDUSTRIA MANUFACTURERA	FONDIMAC	MANIZALES	50.885.312,37
FONDO EMPLEADOS ACTUAR POR CALDAS	FONDIACTUAR	MANIZALES	49.830.389,35
FONDO EMPLEADOS DE SICOLSA	FONSICOLSA	MANIZALES	46.357.160,27
FONDO EMPLEADOS DANE	FEDALES LTDA.	MANIZALES	40.598.920,03
FONDO EMPLEADOS ADPOSTAL MANIZALES		MANIZALES	38.327.932,34
FONDO EMPLEADOS DE ENTIDADES DE CONTROL	FEDECON	MANIZALES	37.424.501,68
FONDO EMPLEADOS GOBERNACION DE CALDAS		MANIZALES	33.689.212,79
FONDO EMPLEADOS DEL INSTITUTO OFTALMOLOGICO DE CALDAS	FONDIOC	MANIZALES	29.440.263,51
COOP DE PENSIONADOS Y JUBILADOS DE CALDAS	COOPENCAL	MANIZALES	21.239.595,00

Cuestionario

Universidad Nacional de Colombia – Sede Manizales

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

ENCUESTA A LOS EMPLEADOS Y DIRECTIVOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO Y COOPERATIVAS DE APORTES Y CREDITO DE LA CIUDAD DE MANIZALES

Muy respetuosamente solicito su colaboración en una investigación que desarrollo en el sector de la economía solidaria, como requisito para optar el titulo de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.

El objeto de este instrumento es recolectar información de las Cooperativas de Ahorro y crédito y Cooperativas de aportes y crédito de la ciudad de Manizales para su posterior diagnostico.

Su colaboración consiste en contestar de forma objetiva el presente cuestionario, soportado(a) en el conocimiento que tenga de la institución. Tenga presente que no es necesario identificarse, además que sus respuestas serán tratadas de forma confidencial. Vale la pena aclarar que este instrumento esta autorizado por los directivos de su entidad.

Por último le pedimos encarecidamente que reflexione antes de contestar cada pregunta, pues de la objetividad que represente su respuesta depende en gran medida el alcanzar niveles de mejoramiento en el sector.

Instrucciones para responder el cuestionario.

A continuación se presentaran algunos factores que tienen relación con la capacidad institucional, por favor lea cuidadosamente la pregunta antes de completarla con un juicio valorativo.

Para expresar el juicio valorativo tenga presente que las debilidades de la Cooperativa se calificaran de -1 a -5 así:

-1 Debilidad Menor
-2 Debilidad Relativamente Menor
-3 Debilidad Media
-4 Debilidad Relativamente Mayor
-5 Debilidad Mayor

De otra parte las Fortalezas de la Cooperativa se calificaran de 1 a 5 así:

1 Fortaleza Menor
2 Fortaleza Relativamente Menor
3 Fortaleza Media
4 Fortaleza Relativamente Mayor
5 Fortaleza Mayor

Ejemplo 1: Califique el uso de los recursos naturales en nuestro País.

Debilidad					**Fortaleza**				
-5	**-4**	**-3**	**-2**	**-1**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Ejemplo 2: Califique la incidencia de los actores armados en el desarrollo del País.

Debilidad					**Fortaleza**				
-5	**-4**	**-3**	**-2**	**-1**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Perfil de Capacidad Institucional	**Debilidad**						**Fortaleza**				
	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5
Capacidad Directiva											
Califique la imagen que tienen de la entidad los asociados											
Cuenta la entidad con un Plan Estratégico y se usa											
Evalúa la entidad el medio donde se desenvuelve											
Califique la velocidad de respuesta a condiciones externas cambiantes											
Califique la flexibilidad de la estructura organizacional											
Como considera la comunicación y control gerencial											
Califique la habilidad que tienen los directivos para atraer y retener gente altamente creativa											
Califique la habilidad para responder a la tecnología cambiante											
Califique la agresividad para enfrentar la competencia											
Califique el sistema de control de la institución											
Califique el sistema de toma de decisiones											
Califique el sistema de coordinación											
Capacidad Competitiva	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5
Califique la calidad de los servicios prestados por su entidad											
Califique la lealtad y satisfacción del cliente											
Califique la participación en el mercado											
Califique el uso de datos del mercado para fijar tasas de intereses											
Califique la inversión en Investigación y Desarrollo de nuevos servicios											
Califique el aprovechamiento de potenciales asociados											
Califique la administración de asociados											
Califique el portafolio de productos que tiene la entidad											

Califique el liderazgo de la asociación que salvaguarda los intereses del sector -Unicoop-											
Califique las instalaciones en cuanto a ubicación geográfica y funcionalidad											
Califique los procesos de atención al asociado en cuanto a tiempo de respuesta											
Evalué la participación de los servicios de su entidad respecto a la competencia											
Califique el nivel de seguimiento que le realizan a la competencia											
Califique el nivel de respuesta a las sugerencias -necesidades- de los asociados											
Capacidad Financiera	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5
Califique el nivel de acceso a capital que posee la empresa											
Califique el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento											
Califique la rentabilidad de la entidad											
Califique la liquidez, disponibilidad de fondos internos											
Perfil de Capacidad Institucional	**Debilidad**						**Fortaleza**				
	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5
Califique la estabilidad financiera											
Califique la habilidad para competir con tasas											
Califique la capacidad para satisfacer la demanda											
Califique el posicionamiento financiero respecto a su competencia											
Califique el nivel de dependencia de los aportes de los asociados											
Califique el grado de recuperación de la cartera de su entidad											
Capacidad Tecnológica	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5
Califique las habilidades técnicas -financieras- de la entidad											

Califique la capacidad de innovación - nuevos servicios-											
Califique el nivel de tecnología utilizada en lo servicios											
Califique la efectividad en la entrega de servicios											
Califique el valor agregado del servicio											
Califique el nivel tecnológico presente en el servicio											
Califique el nivel de coordinación e integración entre áreas											
Califique la flexibilidad en servicio											
Califique el nivel de utilización de Internet para sus labores diarias											
Capacidad del Talento Humano	-5	-4	-3	-2	-1		1	2	3	4	5
Como califica el nivel académico de los empleados											
Califique la experiencia técnica de los empleados											
Califique la estabilidad que brinda la entidad											
Como considera el nivel de pertenencia de los empleados											
El personal de la empresa se encuentra altamente motivado											
Como considera el nivel de remuneración											
Se ofrece oportunidades de desarrollo profesional											
Califique el sistema de evaluación de desempeño											

Muchas gracias por su colaboración.

Pablo Felipe Alzate Cardona
Maestrante

CATEGORIZACIÓN DE PREGUNTAS ENTREVISTA UNO

Pregunta/ Entrevista	**Evolución**	**Elementos de Competitividad**	**Negocios Competencia**	**Opinión Políticas Gobierno**	**Riesgos**	**Situación motiva permanencia**	**Papel de Unicoop**
E1	"La cooperativa inicialmente comenzó hace aproximadamente 40 años como un fondo de empleados, el cual sufrió una quiebra y desapareció …. de esa quiebra un grupo de emprendedores le dieron inicio al proceso cooperativo como tal, ….	"…la solidaridad, a la equidad, a la justicia social, …las cooperativas toda la vida lo hemos dicho, son entidades sin ánimo de lucro pero también sin ánimo de perdida, ….si hay rentabilidad económica hay rentabilidad social, ….. para que esos genere	"Afortunadamente nosotros no vemos como competencia los bancos,…. la competencia directa son las otras cooperativas,…. entonces la competencia existe pero nosotros nunca lo hemos visto como una amenaza,…. la cual se ha ido	"… la legislación cooperativa es cambiante, la legislación cooperativa y esos cambios se dan es porque el gobierno siempre pretende obtener beneficios, tributarios, …. el gobierno siempre a	"la nuestra, minimiza los riesgos,… el noventa por ciento de las transacciones son por nomina entonces es una cartera segura es una cartera que no ofrece riesgo, …. el problema donde se nos podría llagar a	"la gestión de los consejo de administración , de los lideres que hemos estado al frente de la cooperativa durante todos estos años y a unos buenos procesos de selección de los empleados de la cooperativa en especial de	"Asociados , somos miembros adherentes , somos asociados a Unicoop. Costumbre . No hace daño, ni bueno, ni malo"

Entrevista uno

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	hoy presentamos una empresa sólida, estable y con unos excelentes rendimientos sociales y financieros.”	bienestar social, …. las labores fundamentales que nosotros desarrollamos es el crédito, … manejar eso muy bien manejado para evitar que halla un sobre endeudamiento por parte de nuestros asociados y desvirtuando nuestra labor…. soy muy	abriendo un poquito para los esposos, a los hijos, a los hermanos de los asociados a pesar de esa apertura que se ha dado la cooperativa sigue siendo cerrada y como tal nosotros no vemos ninguna otra cooperativa como competencia….	mirado con muy buenos ojos el sector cooperativo y mas el gobierno actual que dice creer en el cooperativismo, pero la fiscalización es excelente, …. la superintendencia de economía solidaria hoy	presentar en el momento en el cual, como se habla tanto de liquidación de reestructuración, de escisión, y de la Empresa Social del Estado Rita Arango, …. estamos trabajando en una posible reforma estatutaria	los gerentes la cooperativa pudo salir adelante y hoy se muestra como una cooperativa sólida,…cada año, tenemos un concepto de opinión de la gente excelente nuestros asociados tienen un nivel de satisfacción	

Entrevista uno

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
		conservador el pensamiento mío siempre en ese aspecto es de mucha tranquilidad y si yo veo que las cosas están bien y que con lo que hemos venido haciendo nos sostenemos y vamos a tener permanencia en el sector garantizada, con éxito; p'a que cambiar…	nosotros sabemos que eso existe y es parte de la degeneración social con las famosas cooperativas asociativas de trabajo o cooperativa de trabajo asociado, todo en la vida se cae ya ve por ejemplo como esas cooperativas se	tiene controles y hace seguimiento adecuados continuos, lo cual yo considero es una de las fortalezas que tiene el sector cooperativo, que está muy bien vigilado…. el veinte por ciento de los excedentes	para adaptarnos a lo que pueda venir, ….. si fuera por pagos por ventanilla, por pagos individuales, nosotros así tenemos entre un cinco y un diez por ciento de los créditos están colocados de esa manera, no por	alto y eso,…. unos excelentes retornos no en plata sino en servicios la gente sabe que nosotros somos fuertes en educación, en recreación; y básicamente en eso, …básicament e es eso una buena imagen que tienen ellos de la	

Entrevista uno

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
		entonces para que enloquecerse uno haciendo otros proyectos otras cosas ,cuando uno sabe que la razón de ser nuestra es esa, lo que hemos venido haciendo durante treinta o cuarenta años con éxito.”	cayeron, las cooperativas de trabajo asociado. El tiempo es el mejor aliado para demostrar que cuando uno hace las cosas bien decentemente no pasa nada, para nosotros eso no es amenaza para nosotros eso no son enemigos ni competencia,	operacionales, debe ir destinado a establecer convenios con el ICETEX „	descuento de nomina, el comportamiento es excelente entonces desde ese punto de vista nosotros no tenemos problemas, ese problema se da en cooperativas grandes donde la mayoría de los créditos son	administración de los consejo de administración , de los empleados de la cooperativa”	

Entrevista uno

Pregunta/ Entrevista	**Evolución**	**Elementos de Competitividad**	**Negocios Competencia**	**Opinión Políticas Gobierno**	**Riesgos**	**Situación motiva permanencia**	**Papel de Unicoop**
			nada de eso. ”		por ventanilla”		

Entrevista uno

CATEGORIZACIÓN DE PREGUNTAS ENTREVISTA DOS

Pregunta/ Entrevista	**Evolución**	**Elementos de Competitividad**	**Negocios Competencia**	**Opinión Políticas Gobierno**	**Riesgos**	**Situación motiva permanencia**	**Papel de Unicoop**
E2	"nació el 28 de abril del año 1998, empezó con un capital semilla de cincuenta millones de pesos, … con unos aportes del cinco por ciento para lo que son los aportes del fondo, sociales; más el capital semilla, de un cinco por ciento quincenal que	"su razón de ser; la razón de ser, de que el fondo está enfocado en prestar plata mas no en acumular capitales, y segundo en ser un servidor social, … la distribución de excedentes que se hace … que se abonan a la deuda y el que no tenga deuda se le abona a los	"los bancos, todos los bancos, son competencia directa, nosotros, haber nosotros no veríamos a los otros fondos de empleados o a las cooperativas como competencia directa nuestra, veríamos nosotros en este momento	"Nosotros, hemos estado muy acorde con las políticas reguladoras del gobierno, … , la única que nos atemorizo y que dio qué hacer en nuestro fondo y en general en todos los fondos, fue el proyecto de	"un despido masivo podría ser un riesgo, … un cambio de razón social de la empresa , el retiro de muchas personas por voluntad propia, … otros de los riesgos es la caída del dollar la subida de las	"ser muy abierto a los asociados, pensar en función de la familia, en el bien de la familia del asociado, que es lo que más nos han agradecido los cuatrocientos cuarenta y cuatro asociados que somos hoy …	"Bueno, nosotros tenemos la revisoría fiscal, que es la que nos hace como el control interno, la auditoria y las recomenda ciones, el Dancoop ya no existe, no,

Entrevista dos

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	constaba de la siguiente forma: cuatro por ciento lo aporta el asociado y el uno por ciento lo regala Emtelsa, el fondo fue constituyéndose , empezó a ir creciendo en este momento ya es un fondo, que es de los mas reconocidos en Caldas … hemos tenido	aportes, … Hemos estado a la par con las variaciones de la tasa de inflación, no hemos bajado hasta esos puntos, pero si hemos llagado a estar en el mismo punto, del cinco por ciento, pues, porque el fondo además de que busca prestarle a los empleados también busca hacerles unos	con la baja de las tasa de interés, los bancos se volvieron unos competidores muy fuertes … DAVIVIENDA fue un competidor supremamente fuerte y BBVA … han sido los créditos de libre inversión del Banco Popular.”	ley que aun cursa en el congreso, de que los fondos de empleados deben declarar renta, … Ha sido más que todo controladora del respaldo que deben tener los fondos ante un ente cualquiera. “	tasas de interés, … despido masivo, ese sería el único riesgo de fondo, … despido masivo, ese sería el único riesgo de fondo”	Y por último yo diría que un fondo, con pensar en el bienestar, manejo controlado y un buen gerente, … ser ecuánime, pensar siempre en las familias de los asociados. en la facilidad que se le realizaba el	directamente la Supersolidaria, que me acuerde ahora es la Supersolidaria, la Supersolidaria y la auditoria, la revisoría fiscal que nosotros directamente contratamo

Entrevista dos

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	calidad y ser muy flexibles tanto en el cambio de las potestades que tiene la junta directiva, siempre enfocado en el beneficio de sus asociados, y hemos hecho cosas que muchos fondos no hacen, que es tener visión de proyectarse, de cambiar	reconocimientos, unos regalos, unos premios, unos apoyos , unas donaciones; y está enfocado en el empleado; … además del comité de solidaridad ... no ser un negocio que acumule arcas, en una fiducia, en unos CD's, o en unas cuentas, que a la hora del te no están sino en				préstamo, las menores exigencias que tenía el mismo fondo con respecto a los bancos, … la gente va a solicitarnos que compremos la cartera de los bancos, porque nuestras tasas van a estar más bajas y más	s."

Entrevista dos

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	algunos estatutos en Asamblea General previendo futuros cambios de la economía, futuros cambios de la empresa”	unos libros y no están beneficiando a un fondo de empleados. Segundo, un manejo muy equilibrado de los dineros. Tercero, tener un flujo de liquidez y un comité de liquidez, muy, muy, muy asentado , ecuánime, justo, inteligente y diría yo de cabeza fría,				beneficiosas “	

Entrevista dos

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
		para tener un respaldo en el evento de cualquier problema”					

Entrevista dos

CATEGORIZACIÓN DE PREGUNTAS ENTREVISTA TRES

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
E3	"un viraje totalmente en la parte administrativa, y esto en los 20 años Ceocal se ha convertido en una de las cooperativas con una fortaleza económica tal, … Ceocal es una de las primeras cooperativas a	"su cobertura y la amplitud de sus asociados … deben de tener excelentes empleados, … cuando existen empleados con responsabilidad, con honestidad y con el deseo de hacer empresa las cooperativas evolucionan	"todas las cooperativas, sobre todo las de ahorro y crédito están bastante afectadas por los bancos, por la inmensa, digámoslo desmedida y desleal de estos bancos o entidades, porque con la cantidad de	"muchas medidas son sanas y son buenas, pero hay otras medidas las cuales han restringido la apertura para que las cooperativas entren con más competencia frente a todas las otras	"en la parte de créditos no estudiar juiciosamente de pronto como se van a derramar esos créditos, sin una respaldo de parte del asociado, de deudor y codeudores que no tengan una solidez o por decir algo	"concientizar a nuestros asociados … mire la cooperativa a usted no le esta prestando un servicio, le está prestando cinco, seis, siete servicios; a usted y sus beneficiarios, mientras que	"le ha faltado no digamos que la equidad, porque quienes asumen la dirección de cualquier empresa son los que hacen las gestiones,

Entrevista tres

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	nivel departamental y a nivel nacional pues está ocupando; ocupa un puesto privilegiado, entre las 60 cooperativas, entre las primeras 60 cooperativas con solvencia económica y en la prestación de servicios. Ceocal entonces es una		recursos económicos que están manejando y que están llegando del exterior dentro esa inversión y en la compra de los mismos bancos por multinacionales, … es una competencia tan grande, que es, yo diría un elefante pisando una pulga; … ,	entidades, … el gobierno se está beneficiando, que las cooperativas son en este momento ayudas para el gobierno generando empleo , igualmente el gobierno debe visualizar el sector como una de las soluciones a	abramos la brecha de prestarle a terceros, … Ceocal en este momento lo ha descartado, sería un gran riesgo prestarle a terceros, …	el banco a usted no le está prestando sino un solo servicio. … para que ellos entiendan y comprendan de porque hay que respaldar a nuestra cooperativa siendo asociados,"	digamos son las personas que les ha correspond ido hacer la diligencia defender las cooperativ as, … para que se vea esa presencia de Unicoop"

Entrevista tres

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	cooperativa de prestigio en sus 50 años de mucha credibilidad		fuera de eso pues hay unas entidades con una gran cantidad de recursos, vuelvo y repito, que existen fachadas de instituciones o que se llaman cooperativas, que consiguen unos códigos … . En el mercado negro les están prestando a las personas a	su problema social; … pero si a la vez los gobiernos miran el ente cooperativo, es decir las cooperativas como la salvación a su problema económico, debe también darles el cien por ciento de ayuda para que de esa			

Entrevista tres

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
			nuestros asociados recursos económicos	manera el gobierno solucione todos sus problemas,			

Entrevista tres

CATEGORIZACIÓN DE PREGUNTAS ENTREVISTA CUATRO

Pregunta/ Entrevista	**Evolución**	**Elementos de Competitividad**	**Negocios Competencia**	**Opinión Políticas Gobierno**	**Riesgos**	**Situación motiva permanencia**	**Papel de Unicoop**
E4	"Desde que la cooperativa se fundó hace ya más de 55 años ha tenido varios pasos, que le permitieron fijarse la meta que inicialmente tiene hoy, la institución inicio como crédito y tenía también el servicio de consumo, de hecho se tenía un almacén	"el socio puede refinanciar y hasta determinado tiempo puede volver a hacer su crédito, y no le varían sus intereses, en los bancos no ocurre eso. … los servicios adicionales que tenemos que no tienen los bancos, por ejemplo tenemos fondo de	"el auge de los bancos con prestamos a bajos intereses, como se nos venía a nosotros una desbandada, porque los asociados, es decir porque el objetivo de los banco era ese, entonces les colocaban las mil maravillas con los	"Las políticas que el estado ha querido implementar a través del congreso de la república han sido nefastas para las instituciones cooperativas, … hay por ejemplo nos salieron con el cuento de manejar las excepciones ,	"los riesgos de todas las propuestas que el estado hace en contra de los intereses económicos de las instituciones, pero internamente también tenemos otros riesgos; el socio que no paga, el socio	"el crédito, … es inmediato, es en el momento que se requiere que se necesita, …	"pero lamentablemente ahí algo, y es que las organizaciones que agrupan a las instituciones cooperativas, son ajenas a eso, es decir no defienden

Entrevista cuatro

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	bastante tiempo que funciono 20 años tal vez; luego se cambio la modalidad por el crédito y en ese sentido a marchado hasta el momento, diríamos nosotros con el éxito que se debe; hemos evolucionado también en la actualización y modernización de los estatutos,	solidaridad, … tenemos un fondo de bienestar social, tenemos convenios con instituciones medicas que les permiten a ellos adquirir determinados medicamentos que cuenta para nosotros con el cincuenta por ciento de descuento, más el cincuenta por ciento de auxilio	prestamos que decían inclusive a largo plazo, con cantidades que podían pasar incluso de 30, 40, 50 millones de pesos a largos años, … unas seudo cooperativas que aparentemente son cooperativas, pero que en el fondo cuando	la distribución de los excedentes para la educación formal; … pero también nos han querido rodear en materia de impuestos, porque ellos consideran que estas instituciones cooperativas no deben de gozar de	que es moroso, … los riesgos son: las propuestas económicas del estado y las arremetidas de las instituciones financieras como los bancos, para nosotros en este momento esos son. … nosotros no		eso; hay una indiferencia; … ninguno. … una institución que nos llama a darnos unos conferencias que tienen un valor económico, que eso no

Entrevista cuatro

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	que eso es algo bien importante porque eso nos ha permitido ampliar a nosotros los servicios y la capacidad y cobertura de la institución para todos los afiliados, no solo los 1.200 o 1.300 que tiene ahora, sino que tiene capacidad para albergar mas asociados,	que nosotros les damos, la prestación del servicio inmediato cuando se hace el crédito, aquí no tiene que esperar el socio dos o tres días de inmediato si tiene capacidad de pago, … un factor que para nosotros como empresa es importantísimo y es el buen manejo de los dineros que	tienen que prestarles a los asociados, el asociado no es, valga la redundancia un socio activo de esa institución porque no recibe excedentes, y porque los intereses que le cobran sobrepasan a unos bancarios es decir son agiotistas y el	privilegios financieros; sin embargo la arremetida gubernamental no ha logrado todavía esos fines, porque cuando lanza sus dardos económicos, contra las cooperativas y cajas de compensación quieren es precisamente	manejamos mucho el asunto del ahorro, … precisamente en la asamblea pasada se planteo esa inquietud haber si se implementaba, pero eso es correr muchos riesgos”		alimenta para nada la organización; entonces nosotros requerimos es de organizaciones, que ejerzan acción en favor de estas organizaciones cooperativ

Entrevista cuatro

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	entonces en todos los aspectos la cooperativa ha tenido una evolución positiva.”	tienen los asociados porque esta es una institución que maneja mucho dinero, la transparencia con que se manejan los dineros; y segundo que es fundamental para nosotros es el trato amable y cordial del socio que es el dueño de la institución;”	gobierno dentro de las nominas lo admite y eso hay por cantidades, … esas instituciones en cierta forma se convierten en una, en un, enemigo grave”	saquear esos recursos y es lo que las instituciones no han permitido”			as, pero que no sean receptoras de unos dineros porque estamos afiliados, o que cada año organizan unos juegos a los que nadie va

Entrevista cuatro

CATEGORIZACIÓN DE PREGUNTAS ENTREVISTA CINCO

Pregunta/ Entrevista	**Evolución**	**Elementos de Competitividad**	**Negocios Competencia**	**Opinión Políticas Gobierno**	**Riesgos**	**Situación motiva permanencia**	**Papel de Unicoop**
E5	"Coocalpro está celebrando este año 30 años de ser fundada y uno considera que Coocalpro en los últimos 15,12, 10 años más o menos, Coocalpro a tomando un posicionamiento grande dentro del sector cooperativo en Caldas, tanto es así que nosotros	"yo pienso que; nosotros estamos en proceso de certificación de ISO cierto, certificarse, decirle a la gente que nosotros competimos con calidad, cierto, con eficiencia, …, nosotros tenemos un recurso humano aquí inmejorable, nos capacitamos permanentement	"la competencia más fuerte esta en Ceocal, además manejamos magnificas relaciones con Ceocal … pero es nuestra competencia, cierto; que afecta: pues es como la disputa que tenemos nosotros de tener asociados, y la disputa que	"Las cooperativista s brincamos muchos, nos atacan mucho y nos dan muy duro, nosotros tenemos un impuesto muy grande, la gente dice que nosotros somos entidades sin ánimo de lucro y que no nos cobran	"Pienso que nosotros es cuestión de asociados … yo pienso que nosotros necesitamos crecer el número de asociados, estamos trabajando muy duro con los pensionados, para que ellos se vinculen,	"una credibilidad inmensa dentro de los asociados, … la sección de ahorro y crédito; … es decir los maestros creen en nosotros, los asociados creen en nosotros, … nosotros movemos más	"somos respetuoso s de la entidad que nos regula de la entidad que está al frente del cooperativi smo, podría ser mejor, yo pienso que podría ser mejor, que se podría

Entrevista cinco

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	podemos asegurar que Coocalpro dentro del sector cooperativo en Caldas ocupa el primer lugar; … las cooperativas que compiten con nosotros: Cooprocal, Cidecal y Ceocal son cooperativas de más de 50 años, Cidecal y Ceocal, en cambio nosotros	e, yo pienso que ese recurso humano; la atención, personalizada que tenemos nosotros aquí del asociado, que se sienta dueño de la Cooperativa, la forma en que se atiende, la difusión que se hace, … el bajo interés que cobramos, cobramos un interés del 1.1 …	ellos tienen, cierto, yo pienso que nosotros en los talleres que hacemos, en los cursos que hacemos; hablan de que las cooperativas tenemos que unirnos, las cooperativas pequeñas tenemos que unirnos , o sino la banca nos va a desaparecer; con el TLC se	impuestos, … , el impuesto del decreto 2880, que es el impuesto veinte por ciento de los excedentes, … el impuesto a la seguridad … o sea que nosotros pagamos impuesto muy grandes … yo digo para mí personalment	pero pensamos que si la cooperativa hacia el futuro no crece en asociados, ese sería el peligro, … yo pienso que lo más riesgoso es el número de asociados.”	plata que cualquier banco de pueblo … que la gente sabe que está en una cooperativa bien manejada, y esa credibilidad ha hecho, después de que metimos el cuento del ahorro y crédito en la	dar mayor equidad, que se podría dar mayor capacitació n, eso no, habría que pensar que de pronto a veces, no sé, de pronto los recursos económico s no sean los suficientes,

Entrevista cinco

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	cumpliendo 30 años y nosotros en activos y en afiliados lo estamos igualando o superando en 30 años, … yo pienso que en los últimos 10 años hemos tenido un consejo de administración propositivo, no cierto, proactivo y eso nos ha valido a	el recurso humano, los intereses, la forma de atenderlo, la seguridad que le damos al asociado"	dice que van a llegar cooperativas de México, EEUU a prestar a más bajo interés y es posible que en 3 o 4 años muchas cooperativas pequeñas hallan desaparecido, porque; por ejemplo, miremos el caso lo que está ocurriendo en Manizales con	e lo veo bien, muy bonito; pero la gran mayoría de los directivos cooperativos critican las posiciones del gobierno, las leyes que nos están regulando, porque son onerosas, nos cobran muchos impuestos"		cooperativa hemos encontrado más de 500 asociados y mes por mes el informe que nos dan es que crecen los ahorros"	podría ser mejor, pero manejamos excelentes relaciones con Unicoop; cierto, y respetamos las decisiones que toma Unicoop en Caldas; yo pienso a nivel personal

Entrevista cinco

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	nosotros estar donde estamos “		Davivienda, Davivienda está ofreciendo recoger la deuda, y entonces le está diciendo al asociado venga para acá, o al maestro, le prestamos 50 millones de pesos pague en todas partes, pague en las cooperativas; y ya tenemos aquí				que podría ser mejor que se podría hacer mucha mayor actividad … por ejemplo la parte de capacitación nosotros la percibimos muy regular”

Entrevista cinco

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
			competencias muy abiertas en nuestro sector, entonces todo lo que se viene de TLC, de la banca; eso nos preocupa, …. ; es lo que recomienda los entendidos los que manejan el cooperativismo, pero yo pienso que esto lo manejan seres humanos y cada uno tira para su				

Entrevista cinco

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
			lado. Yo pues, yo pienso que la idea sería que, pues la competencia es grande, seria que nos uniéramos pero cuando y como, sería muy difícil decirlo.”				

Entrevista cinco

CATEGORIZACIÓN DE PREGUNTAS ENTREVISTA SEIS

Pregunta/ Entrevista	**Evolución**	**Elementos de Competitividad**	**Negocios Competencia**	**Opinión Políticas Gobierno**	**Riesgos**	**Situación motiva permanencia**	**Papel de Unicoop**
E6	"Bueno en realidad el fondo de empleados ha evolucionado hartísimo porque a la fecha llevamos 21 años de estar funcionando en la institución y la mayor satisfacción es que hemos acogido gran numero de los asociados, de las personas	"básicamente es tener unas tasas de interés, muy bajas con relación al mercado porque esto es lo que hace también que el asociado ingrese con mayor facilidad al fondo, … oportunidades de conseguir quizás artículos para el hogar, descuentos especiales para	": Nosotros realmente no tenemos negocios competitivos, porque es una entidad no más de ahorro y crédito; con la institución no competimos porque realmente acá solo tenemos, manejamos los aportes de los asociados y	", realmente eso es bueno porque hacen también que los fondos estén constituidos legalmente, … la Supersolidaria , ellos nos hacen como esa regulación o ese control … , las políticas son buenas	"en el caso nuestro no tenemos pues como un riego grande porque de todos modos se tiene las cosas muy pensadas de acuerdo al contrato que se maneja a nivel de la institución y se manejan unos reglamentos a	"nosotros realmente, tenemos pues, contablemente una persona muy competente donde está al tanto de eso y donde tiene un manejo muy claro de todo lo que es el presupuesto y de todo el manejo de toda la parte	"es la única entidad que nos tiene a nosotros como enterados de todo lo que pasa con el sector solidario y mensualm ente o cada vez que hay

Entrevista seis

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	que trabajan en la institución entonces casi todo el personal se encuentra vinculado … Es un fondo muy consolidado porque se tiene constituido legalmente, funciona a través de su junta directiva, tiene la representación legal también constituida,	estudio, para adquirir vehículo, vivienda, se tiene unas tasas muy preferenciales con relación a la tasas bancarias …. la solidaridad, ese es el principal concepto que nos debe agremiar como fondo o como cooperativa; …. realmente vemos que los asociados busca con mayor facilidad acceder	ellos en la medida que tienen sus aportes pueden hacer las solicitudes de crédito … nivel de la economía solidaria si se presentan de pronto muchas dificultades, porque quizás hay algunas cooperativas que tienen tasas de interés que están muy por	porque de todos modos eso permite también que nosotros podamos competir pero sanamente y que nos podamos organizar , porque si no se tiene unas políticas cada quien tomaría unas tasa de interés a su acomodo, o se	nivel de”	financiera, … la permanencia es por la organización y por él, digamos el hecho de tener también actualizado todos los informes del fondo”	una directiva a través de la Supersolidaria es enviada por Internet o en un medio magnético de forma que nosotros la podamos leer y podamos

Entrevista seis

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	tiene contador, revisor fiscal; … se cuenta con un espacio locativo dado en comodato a través de la institución,"	a un crédito en el fondo de empleados que en una entidad bancaria por las mismas tasas de interés "	encima de las tasas bancarias, entonces eso puede hacer que el asociado se retire o que le favorezca mejor un crédito en una entidad bancaria que en el mismo fondo o en una cooperativa"	manejaría más bien como negocios donde no prima el bienestar del asociado,"			dar un cumplimiento oportuno … Analfe también nos brinda asesoría en la parte educativa en lo que tiene que ver con la educación solidaria … si tenemos alguna inquietud, alguna

Entrevista seis

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
							dificultad, simplemente es enviar esa solicitud a través de la Internet y ellos inmediatamente nos están dando solución a todas las inquietudes que tenemos y tienen los

Entrevista seis

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
							SIG que es un medio de información, un sistema de información muy oportuno, donde ellos nos están comunicando todo lo que está sucediendo con el sector

Entrevista seis

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
							solidario y eso hace que nosotros también estemos al día en todo”

Entrevista seis

CATEGORIZACIÓN DE PREGUNTAS ENTREVISTA SIETE

Pregunta/ Entrevista	**Evolución**	**Elementos de Competitividad**	**Negocios Competencia**	**Opinión Políticas Gobierno**	**Riesgos**	**Situación motiva permanencia**	**Papel de Unicoop**
E7	"mi me ha parecido que ha sido optima, porque a pesar que empezamos con poquita gente hoy en día ya tenemos casi 1.100 asociados,"	"ajustarnos a la ley y segundo prestar un buen servicio, dar muchas modalidad de crédito para que el asociado no se vaya, mostrar que la cooperativa es para dar bienestar tanto a los asociados como a sus familias."	"Más que todo es el negocio bancario, el bancario, el negocio financiero es el que más está afectando por las facilidades que ha habido hoy en día para hacer créditos, para comprar cartera y todo eso, por la cantidad de plata que tienen	"Lo que yo siempre he dicho y lo que sostuvimos en Bogotá una vez que estuvimos halla, la normatividad va a matar a las cooperativas, porque ellos creen que las cooperativas se manejan como	"En este momento creo yo, es la posibilidad de que liquiden la empresa que es la Chec, porque es la madre obviamente de COOTRACHEC, ese podría ser el problema más grande, en el corto plazo que tiene	"yo pienso que lo primordial es el servicio, el servicio que se ha prestado eficiente; no tanto en créditos, sino más bien en bienestar para ellos y como ya lo dije para sus familias."	"a pesar de que estamos afiliados a Unicoop me parece que el servicio que le presta a la cooperativa es más bien poco, porque llega precisamente y valga

Entrevista siete

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
			los bancos.”	cualquier entidad bancaria y eso no es así, pues nosotros pensamos que tanta norma está afectando las cooperativas. “	COOTRACHEC. … : Es que precisamente yo pienso que la injerencia o la incidencia del sector bancario siempre golpea mucho a las cooperativas, porque el sector bancario siempre tiene más prebendas y		la redundancia, llega mucha normatividad a la empresa y no la hace llegar a la cooperativa y hay muchos seminarios y todo eso y tampoco la cooperativa la tiene

Entrevista siete

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
					todo esto, frente a las cooperativas que hoy en día les están dando más duro.”		en cuenta … Me parece que si le hace falta como más participación, según mi opinión.”

Entrevista siete

CATEGORIZACIÓN DE PREGUNTAS ENTREVISTA OCHO

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
E8	"COOPROCAL ha sido una entidad que en los últimos 10 años ha evolucionado considerablemente por las políticas gubernamentales y por la necesidad de volverse competitiva a nivel local y regional, en el momento nos	"la credibilidad, la seguridad que tenemos para trabajar con todos los asociados para brindarle los servicios, para llegar a ellos para cumplir con sus expectativas y tener con que presentar un balance social que colme todas las necesidades"	", nuestro principal competidor es el sector financiero, es decir los bancos; los bancos le ofrecen unas tasas halagadoras y unos productos halagadores"	"Como políticas me parecen excelentes, toda vez que contribuyen al fortalecimiento y al posicionamiento y mayor credibilidad de las entidades; que nos sucedió a nosotros, que las políticas llegaron muy	"una proliferación de fondos, porque en todas las instituciones educativas; esta cooperativa tiene un gran número de asociados, de educadores; entonces en todas las instituciones se esta	"unas políticas y unos valores y unos principios … la credibilidad, la capacidad, la cantidad de servicios, la seguridad que hemos centrado en los asociados y el posicionamiento y el empoderamiento que	"Tenemos una relación buena, toda vez que nos asesoran, estamos vinculados para capacitaciones, para mejoramiento, y bien; me parece que pudiera ser

Entrevista ocho

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	encontramos en un nivel de tecnificación excelente podemos, podemos prestar unos servicios que satisfacen plenamente las necesidades de los asociados y tenemos todo el respaldo y la aceptación de las entidades que nos vigilan y			abruptamente y entonces nos manejaron un proceso muy rápido y no nos dieron casi tiempo como de adaptarnos y hay fue donde nos dio muy duro, y realmente nosotros pudimos comprobar que éramos	formando un fondo, es eso para nosotros, es un riesgo grande y hablando algo así como de lo local … si nos metemos ya en el plano a nivel nacional e internacional estamos esperando el TLC que lo consideramos un riesgo	tenemos en nuestra región.”	mejor.”

Entrevista ocho

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	nos controlan. “			una empresa muy capaz”	inminente.”		

Entrevista ocho

CATEGORIZACIÓN DE PREGUNTAS ENTREVISTA NUEVE

Pregunta/ Entrevista	**Evolución**	**Elementos de Competitividad**	**Negocios Competencia**	**Opinión Políticas Gobierno**	**Riesgos**	**Situación motiva permanencia**	**Papel de Unicoop**
E9	"es una empresa que nació hace 40 años exactamente, … empezamos con empleados simplemente de Aranzazu y ha ido evolucionando hasta el momento en que tenemos no solamente empleados oficiales, sino	"El servicio, el servicio a tiempo del asociado es lo más importante en una cooperativa de aportes y crédito o de ahorro y crédito, … el Consejo de Administración que ha sido un Consejo que se a desvelado por el buen servicio de la cooperativa hacia sus	"los llamados agiotistas que se encargaban de conseguir a los empleados y darles unos prestamos a altos intereses, también las llamadas natilleras y otras cosas, pues simplemente para darles un servicio pasajero a los	"políticas ese decreto ley cuarenta…; … 2880 que nos ha marcado indiscutiblemente, pero a la vez nosotros hemos sentido que es importante que ese impuesto que nos cobra para la educación,	"el sector bancario; digo yo que es, el de mayor riesgo … tuvimos problemas hace un año, hace dos años con el sector bancario cuando nos quito mucha gente, o nos quito no; por compra de cartera; y de	"Yo creo que es ese sentido de pertenencia, no solo de los asociados, sino de los que pertenecemos al Consejo de Administración y a los diferentes comités, y de especialmente de los empleados y	": Nosotros hemos tenido una relación buena con Unicoop, a pesar que no nos hemos asociado … Pero digo que es un poco oneroso y entonces uno como asociado y

Entrevista nueve

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	particulares y personas independientes; no hacemos excepción de ninguna naturaleza, tenemos en este momento 450 asociados, y es una cooperativa pujante la mejor de Aranzazu … o sea que la evolución de COOPEMAR ha sido muy buena hasta este	asociados; … que es una empresa propia la cual debemos velar para que nos aporte no solamente a nivel personal, sino familiar y a nivel de municipio.”	empleados …	nosotros lo podemos invertir en los asociados ya sea en Aranzazu … hemos mandado al ministerio de educación o la secretaria de educación nuestros proyectos, para ayudar a escuelas pobres, a escuelas de	pronto se fueron unos pocos y en este momento están regresando nuevamente”	del gerente; … nos hace sentir bien y se preocupa por el bienestar de todos los asociados … hemos sido manos limpias y sobre todo es eso el éxito de COOPEMAR, manos limpias en todo momento.”	como dueño de una cooperativa quiere que, ahorrar lo más posible en todo sentido; de manera que si nosotros podemos ahorrar en un instructor,

Entrevista nueve

Pregunta/ Entrevista	Evolución	Elementos de Competitividad	Negocios Competencia	Opinión Políticas Gobierno	Riesgos	Situación motiva permanencia	Papel de Unicoop
	momento.”			Aranzazu … lógicamente que eso nos saca recursos de solidaridad, por ejemplo la plata que tenemos para solidaridad ya no nos alcanza mucho para atender las necesidades de los asociados.”			lo hacemos, con un instructor de otra entidad que no sea Unicoop”

Entrevista nueve

BASE DE DATOS DE ENTREVISTADOS

ENTREVISTA	FECHA	NOMBRE	CARGO	COOPERATIVA
UNO	2007/05/22	CARLOS ALBERTO ESTRADA	Presidente Consejo Administración	EMPLEADOS DEL ISS
DOS	2007/05/25	JUAN PABLO ANGEL GAVIRIA	Vicepresidente de la Junta Directiva	FEMTELSA
TRES	2007/06/13	IVAN EMILSON MOSQUERA	Presidente Consejo Administración	CEOCAL
CUATRO	2007/06/14	YESID LÓPEZ	Presidente Consejo Administración	CIDECAL
CINCO	2007/06/14	MARIO SUAREZ	Presidente Consejo Administración	COOCALPRO
SEIS	2007/06/20	DORALICE GÓMEZ	Gerente	FONDECOR
SIETE	2007/06/25	CARLOS ALBEIRO PULGARIN FERNANDO OROZCO	Presidente y Vicepresidente Consejo de Administración	COOTRACHEC
OCHO	2007/07/05	EDILMA MURILLO MUÑOZ	Presidenta Consejo de Administración	COOPROCAL
NUEVE	2007/07/10	FRANCISCO JOSE SALAZAR	Presidente Consejo Administración	COOPEMAR

ENTREVISTA UNO E1

Presidente del consejo de administración Cooperativa de Empleados del Instituto de Seguros Sociales de Caldas

Percepción del entrevistador: La entrevista se desarrollo en la oficina del Médico Carlos Fernando Estrada después de haberla concertado con una anterioridad de 8 días, la misma trascurrió sin inconvenientes en un ambiente muy agradable, el Médico Estrada posee una larga experiencia en el sector cooperativo, experiencia que se pudo evidenciar en el transcurso de la entrevista.

Entrevistador: Siendo las nueve y diez de la mañana del 22 de mayo estamos con el Doctor Estrada, presidente del consejo de administración de la cooperativa del seguro social, vamos con el Doctor Estrada a hablar algo sobre la evolución de la cooperativa del seguro, usted por favor me cuenta como ha sido la evolución de la cooperativa desde que ha estado vinculado a ella.

Entrevistado: La cooperativa inicialmente comenzó hace aproximadamente 40 años como un fondo de empleados, el cual sufrió una quiebra y desapareció y de; podríamos decir de las cenizas de esa quiebra un grupo de emprendedores le dieron inicio al proceso cooperativo como tal y después casi 40 años hoy presentamos una empresa sólida, estable y con unos excelentes rendimientos sociales y financieros.
Entrevistador: ¿Usted estuvo durante todo ese proceso?

Entrevistado: No, yo llevo en la Cooperativa alrededor de los últimos 20 años, en esos 20 años la cooperativa pues ha tenido transformaciones tecnológicas, lógicamente ha ido adaptándose a lo moderno a los sistemas, a la información sistematizada, a un crecimiento considerable en su número de asociados la cooperativa no ha sido ajena a las crisis económicas, financieras y sociales que ha sufrido el país, la cooperativa hace aproximadamente 10 años tuvo una pérdida económica considerable fraudulenta por una funcionaria de la cooperativa proceso

en el cual se perdieron; nunca se supo con exactitud cuanta fue la plata que se perdió pero se puede hablar alrededor de 400 millones de pesos, lo cual en su momento fue un golpe duro para la cooperativa pero gracias a la gestión de los consejo de administración, de los lideres que hemos estado al frente de la cooperativa durante todos estos años y a unos buenos procesos de selección de los empleados de la cooperativa en especial de los gerentes la cooperativa pudo salir adelante y hoy se muestra como una cooperativa sólida con casi 600 asociados y alrededor de 2.000 millones de pesos como activos con un patrimonio de casi 2.000 millones de pesos.

Entrevistador: Doctor Estrada, según se concepto su conocimiento; ¿cuales son los principios básicos que usted considera deben tener este tipo de entidades, este tipo de cooperativas; para ser competitivas en el mercado actual?

Entrevistado: Dentro de los postulados universales pues siempre nosotros le damos mucha importancia a la solidaridad, a la equidad, a la justicia social todo el cuento cooperativo pero nosotros tenemos que pensar y tenemos que entender que las cooperativas toda la vida lo hemos dicho, son entidades sin ánimo de lucro pero también sin ánimo de perdida, nosotros tenemos que ser rentables, económicamente porque si hay rentabilidad económica hay rentabilidad social porque si no hay utilidades, si no hay excedentes operacionales nosotros no podemos hacer una redistribución en nuestros asociados para que esos genere bienestar social, para que ese bienestar económico, bienestar familiar, las cooperativas tienen que cuidarse del paternalismo, paternalismo que en muchas cooperativas pues los ha llevado a crisis económicas fuertes , y nosotros pues, la labor, una de las labores fundamentales que nosotros desarrollamos es el crédito, somos una cooperativa básicamente de crédito y nosotros tenemos que manejar eso muy bien manejado para evitar que halla un sobre endeudamiento por parte de nuestros asociados y desvirtuando nuestra labor que nosotros tenemos que hacer en el proceso de educación de la gente de formación de la gente no dejarlos que vayan a crisis por sobre endeudamiento.

Entrevistador: Hoy por hoy existe una competencia permanente en todos los sectores, dentro del sector cooperativo y no cooperativo; ¿que ve usted, que negocios ve usted que son la competencia primordial para estas instituciones?

Entrevistado: Afortunadamente nosotros no vemos como competencia los bancos, ellos para nosotros no son competencia así muchas veces halla campañas agresivas de compra de cartera, de disminución de tasas de interés, y le endulzan el oído a nuestros asociados para comprarles la cartera ofreciéndoles unas tasas de interés bajas, entonces nosotros no vemos competencia desde ese punto de vista porque siempre en los procesos de educación a nuestros asociados le hacemos énfasis al decirles que ellos son dueños de la cooperativa cuando ellos llevan sus aportes a la cooperativa y tiene sus créditos en la cooperativa ellos al final de año si hay utilidades reciben unos dividendos lo cual en el cooperativismo se llaman los excedentes operacionales, que en ningún banco lo llaman a uno al fin de año a darle las ganancias, porque eso es de un dueño de una sociedad y las ganancias son para ellos no para los clientes de los bancos, como competencia directa, una cooperativa; la competencia directa son las otras cooperativas y como hay cooperativas de distinta índole de diferente prestación de servicios entonces la competencia existe pero nosotros nunca lo hemos visto como una amenaza porque realmente en el caso nuestro que es una cooperativa cerrada una cooperativa como su nombre lo dice de Empleados del Seguro Social la cual se ha ido abriendo un poquito para los esposos, a los hijos, a los hermanos de los asociados a pesar de esa apertura que se ha dado la cooperativa sigue siendo cerrada y como tal nosotros no vemos ninguna otra cooperativa como competencia.

Entrevistador: Nombrabas ahora la parte de educación. ¿Cómo hacen esa parte con el asociado, su vinculación la lleva implícita?

Entrevistado: La ley cooperativa así lo exige que una persona cuando se vincula a una cooperativa se le debe dar educación cooperativa inicialmente que debe cumplir con unos requisitos mínimos de acreditación de 20 horas de educación

cooperativa para que la gente sepa donde esta, porque esta y para que esta. La ley lo exige y nosotros procuramos cumplirlo, y con el paso del tiempo aquellas personas que van demostrando ganas deseos de conocer más se les da educación en unos niveles más avanzados y si vemos que hay personas que tienen talla y madera se les induce a que vayan a los cursos de capacitación de líderes cooperativos es un proceso continuo, pero inicialmente la persona que llega debe cumplir son las 20 horas de educación cooperativa básica.

Entrevistador: El estado como ente regulador, traza unas políticas para todos los sectores y también para el sector solidario. ¿Qué opinión le merecen esas políticas que ha trazado el estado para el sector cooperativo?

Entrevistado: En eso todos los días hay cambios, la legislación cooperativa es cambiante, la legislación cooperativa y esos cambios se dan es porque el gobierno siempre pretende obtener beneficios, tributarios, en el caso nuestro que es una cooperativa pequeña pues no nos afecta mucho las medidas económicas que toma, eso afecta básicamente a las cooperativas grandes cuando sus activos son de una cantidad mayor cuando los excedentes operaciones del ejercicio son también proporcionales a esos estados financieros se afecta mucho el patrimonio desde el punto de vista impuestos, las cargas impositivas existirán, el gobierno siempre a mirado con muy buenos ojos el sector cooperativo y mas el gobierno actual que dice creer en el cooperativismo, pero la fiscalización es excelente yo pienso que la superintendencia de la economía solidaria exige cumplimiento y hace acompañamiento y seguimiento a las cooperativas porque con eso se evita el descalabro de finales de los noventa y comienzo de los dos mil donde hubo una crisis del cooperativismo grande en al cual se detectaron muy malos manejos por parte de algunas cooperativas, entonces la superintendencia es seria, la superintendencia de economía solidaria hoy tiene controles y hace seguimiento adecuados continuos, lo cual yo considero es una de las fortalezas que tiene el sector cooperativo, que está muy bien vigilado.

Entrevistador: En todos los sectores de la producción se presenta algún tipo de riesgo, riesgo en forma permanente. ¿Según su conocimiento y experiencia cuales son los riesgos que enfrenta hoy por hoy la cooperativa?

Entrevistado: Haber hombre una cooperativa como la nuestra, minimiza los riesgos, porque es que básicamente el riesgo mayor de una cooperativa es el crédito, crédito y cartera como la cooperativa nuestra es una cooperativa donde el noventa por ciento de las transacciones son por nomina entonces es una cartera segura es una cartera que no ofrece riesgo, si, mientras la estructura de la empresa llámese Seguro Social, llámese Empresa Social del Estado Rita Arango, mientras exista esa figura está garantizado el sostenimiento de la cooperativa, el problema donde se nos podría llagar a presentar en el momento en el cual, como se habla tanto de liquidación de reestructuración, de escisión, y de la Empresa Social del Estado Rita Arango, en lo cual la cooperativa pues no es ajena a todos esos comentarios y nosotros dentro de esa entrecomilla amenaza, porque es una amenaza, estamos trabajando en una posible reforma estatutaria para adaptarnos a lo que pueda venir, mientras tanto como le digo nosotros no tenemos temores en este momento, no tenemos amenazas porque tenemos como la razón de ser nuestra como le dije antes es el crédito; entonces el crédito lo tenemos asegurado en su recuperación por nomina, si fuera por pagos por ventanilla, por pagos individuales, nosotros así tenemos entre un cinco y un diez por ciento de los créditos están colocados de esa manera, no por descuento de nomina, el comportamiento es excelente entonces desde ese punto de vista nosotros no tenemos problemas, ese problema se da en cooperativas grandes donde la mayoría de los créditos son por ventanilla, son créditos individuales, y no son créditos otorgados por libranza, por nomina, esas cooperativas grandes si tienen ese problema, el problema de la cartera, el problema de la recuperación de cartera.

Entrevistador: Después de la crisis de los noventa a la que hacías ahora alusión en el sector cooperativo, algunas cooperativas han sufrido una reducción en su

cantidad de asociados, e igualmente algunas han desaparecido que consideras que ha fortalecido la cooperativa y le ha permitido salir avante a esa crisis?

Entrevistado: Los resultados, lo que se le muestra a la gente lo que la gente ve de nuestra cooperativa cada año, tenemos un concepto de opinión de la gente excelente nuestros asociados tienen un nivel de satisfacción alto y eso, la gente sale a la calle a hablar de eso, esa imagen vende, una excelente prestación de servicios, unos excelentes retornos no en plata sino en servicios la gente sabe que nosotros somos fuertes en educación, en recreación; y básicamente en eso cierto en recreación y en educación y con unas tasas de interés relativamente competitivas lo cual nos da márgenes de satisfacción a nuestro asociados, básicamente es eso una buena imagen que tienen ellos de la administración de los consejo de administración, de los empleados de la cooperativa , que saben que se está haciendo una labor basada en la honorabilidad, que podemos pues en lo que uno ve que podemos tener certeza que se está haciendo, un manejo limpio, un manejo probo un manejo sano de la cooperativa .

Entrevistador: ¿La cooperativa tiene convenios con otras entidades cooperativas para beneficio mutuo?

Entrevistado: Con la única empresa del sector solidario que nosotros trabajamos, es con seguros la equidad, en el aseguramiento no más, que seguros la equidad es una empresa del sector solidario, y nosotros tenemos los seguros con ellos de resto con ninguna otra cooperativa nosotros establecemos alianzas ni ninguna cosas de esas.

Entrevistador: Unicoop es la representante de Confecoop a nivel de Caldas. ¿Qué relación tienen ustedes con Unicoop?
Entrevistado: Asociados, somos miembros adherentes, somos asociados a Unicoop.

Entrevistador: Y que percibe, ¿Cuál es el apoyo que le da Unicoop al sector cooperativo en Caldas?

Entrevistado: Ninguno.

Entrevistador: ¿Entonces cual es la razón de estar asociado halla?

Entrevistado: Costumbre. No hace daño, ni bueno, ni malo.

Entrevistador: He notado, según la información que he recopilado en las cooperativas, que las cooperativas tienen unas dependencia enorme respecto a los sistemas de información, me explico todo lo que son sistemas de información son comprados a terceros y por lo general fuera de la ciudad, ¿ustedes están en esa misma línea?

Entrevistado: No sé. Eso es muy administrativo, una pregunta más de la gerente, no tengo pues un manejo de eso, nunca le he dado importancia a eso.

Entrevistador: Y por último, el gobierno ha planteado ahora, empezó digamos a ver en el sector cooperativo un aliado importante para sacar adelante sus proyectos, proyectos como el de la bancarización, sí; y proyectos también para soporte de la educación forma. ¿Eso los ha tocado a ustedes de alguna forma?

Entrevistado: Sí, porque dentro de la parte tributaria, el veinte por ciento de los excedentes operacionales, debe ir destinado a establecer convenios con el ICETEX o con las secretarias de educación para el apoyo de los programas de educación en las clases menos favorecidas cierto, a mi eso no me choca eso tiene mucho rechazo dentro del sector, porque la gente dice que nosotros no tenemos porque suplir lo que son obligaciones del estado pero yo considero que dentro de la labor social que nosotros desarrollamos esta el beneficio a la comunidad, nosotros aquí en Manizales con ese veinte por ciento de los excedentes de

nuestra cooperativa ofrecemos respaldo y apoyo en comunidades de escasos recursos en los procesos de sostenimiento de restaurantes escolares de algunas escuelas del Municipio de Manizales, yo nunca me he opuesto a eso, ni en la cooperativa de Caldas, ni en otra cooperativa a nivel nacional de la cual hago parte como miembro de la junta directiva y uno encuentra rechazo porque hay gente que políticamente no acepta eso, yo a eso no ve veo ningún problema, antes me parece ventajoso porque es una forma de proyectar nuestra cooperativa a la comunidad que la gente sepa que hay gente que tiene una cooperativa que funciona bien, que lo hacemos bien y que tenemos dentro de los procesos de equidad y justicia social pues tenemos que compartir algo con la gente menos favorecida.

Entrevistador: Si estuviese en sus manos, si estuviese el poder de transformar o dinamizar el sector, algo que lo disparara y que le marcara la diferencia con cualquier otro sector, ¿que haría usted por el sector?

Entrevistado: No; yo no manejo ese concepto tan agresivo, porque es que las cosas son p'a lo que son; y las cooperativas fueron hechas p'a lo que nosotros hacemos con las cooperativas, total que yo en ese aspecto soy muy conservador el pensamiento mío siempre en ese aspecto es de mucha tranquilidad y si yo veo que las cosas están bien y que con lo que hemos venido haciendo nos sostenemos y vamos a tener permanencia en el sector garantizada, con éxito; p'a que cambiar, cuando le demuestran que la gente que se ha puesto a invertir en otras cosas les ha ido mal, entonces la razón de ser nuestra es eso y como tal hay que seguir con eso, nosotros tenemos unas proyecciones de crecimiento en diez años, pues yo pienso que nosotros podemos llegar a mil asociados, me parece un número adecuado porque yo entre comillas seguiré diciendo que esa la cooperativa chiquita, entonces para que enloquecerse uno haciendo otros proyectos otras cosas ,cuando uno sabe que la razón de ser nuestra es esa, lo que hemos venido haciendo durante treinta o cuarenta años con éxito. Las cooperativas que ofrecen prestación de servicios, producción de servicios son expertos en eso que sigan haciendo eso.

Entrevistador: Comentabas inicialmente que la cooperativa tuvo un lapso en la cual sufrió una crisis financiera por malos manejos, se tomaron los correctivos necesarios; ¿esos correctivos fueron soportados a nivel interno o por parte del gobierno?

Entrevistado: A nivel interno; cuando la crisis de hace diez años de un fraude que hubo en la cooperativa eso no dio para intervención del estado por el tamaño de la cooperativa , pues son cooperativas que a la hora de la verdad uno podría hasta decir que funcionan al margen de la ley , no cierto, a pesar de que hay controles no son tan estrictos y no nos miran con lupa como miran a las cooperativas grandes; las cooperativas grandes tienen seguimiento y control por parte de la superintendencia cada mes, nosotros no, nosotros nos hacen visitas ocasionalmente, ocasionalmente, porque ellos saben que no pasa nada, esos correctivos que se tomaron para sacar adelante la Cooperativa de Empleados del Seguro Social fueron al interior de la cooperativa y hubo un proceso penal el cual no surtió ningún efecto positivo en beneficio de la cooperativa fue más el desgaste que nosotros tuvimos tratando de demostrar la culpabilidad de la funcionaria que lo que se logro.

Entrevistador: Decías ahora que, la cooperativa por su mismo tamaño, incluso se puede ver que no es... digamos legal, ¿pero está dentro de los parámetros?

Entrevistado: Ha sí, sí, nosotros cumplimos con todas las normas estatutarias, con la legalidad; no es una cooperativa con todo correcto no pasa nada, lo que pasa es como te digo no hay un control estricto, diario, mensual, continuo de la superintendencia; no, nosotros todo es legal lo de nosotros y todo es establecido y en el momento que nos hacen un requerimiento hay que contestarlo y ellos vienen y mandan funcionarios, y nosotros recibimos visitas de la DIAN, lo que pasa es que es una o dos veces al año, no es como en las cooperativas grandes que es mes a mes.

Entrevistador: Mi pregunta iba orientada a lo siguiente, hay unas personas, desde hace alrededor de tres años que empezaron a hacer lobby en el gobierno a nivel local, a nivel de departamento y a nivel de Municipio, en todas estas entidades para que les dieran código de descuento por nómina, y prestan a monto propio, es decir a nivel personal pero con la figura del cooperativismo, ¿eso los ha afecta a ustedes para algo?

Entrevistado: No; nosotros sabemos que eso existe y es parte de la degeneración social con las famosas cooperativas asociativas de trabajo o cooperativa de trabajo asociado, todo en la vida se cae ya ve por ejemplo como esas cooperativas se cayeron, las cooperativas de trabajo asociado. El tiempo es el mejor aliado para demostrar que cuando uno hace las cosas bien decentemente no pasa nada, para nosotros eso no es amenaza para nosotros eso ni son enemigos no competencia, nada de eso.

Entrevistador: Doctor Estrada, muchas gracias por su tiempo, por su atención y por permitir esta experiencia que me va a servir mucho para mi trabajo de grado.

Entrevistado: Con mucho gusto. Siempre a sus órdenes.

Entrevistador: Se termina la entrevista a las nueve y treinta y siete minutos de la mañana.

ENTREVISTA DOS E2

Vicepresidente de la Junta Directiva del Fondo de Empleados de Emtelsa – FEMTELSA.

Percepción del entrevistador: La entrevista se desarrollo en la oficina del ingeniero Juan Pablo Ángel G. inmediatamente después de haber recolectado las encuestas que muy amablemente accedieron a diligenciar los colaboradores del ingeniero Ángel, con su autorización; la misma transcurrió en forma amena. El ingeniero Ángel tiene un recorrido en el sector solidario importante y sus conocimientos del sector se pueden considerar muy bien cimentados. Juan Pablo Ángel es ingeniero electricista, con una especialización en redes de telecomunicaciones, además de poseer un gran número de cursos en diferentes áreas del conocimiento

Entrevistador: Siendo las cinco y media del veinte cinco de mayo del 2007, estamos en la oficina del ingeniero Juan Pablo Ángel Gaviria, Vicepresidente de la Junta Directiva del Fondo de Femtelsa; decidimos realizar la entrevista con él dado su preparación y los estudios, en este momento es maestrante de Administración de la Universidad Nacional dado el conocimiento de los temas que vamos a abordar se decidió hacerle, reitero, la entrevista a él y no al presidente por dicha circunstancia.

Entrevistador: Juan pablo; descríbame mejor la evolución inicial del fondo de empelados.

Entrevistado: Vea, el fondo nació el 28 de abril del año 1998, empezó con un capital semilla de cincuenta millones de pesos, aproximadamente con 280 asociados, fue una idea que se le ocurrió al Doctor Juan Manuel Llano Uribe exgerente de EMTELSA S.A. E.S.P. y se hizo su primera asamblea y elección de sus junta directiva en el teatro de la Universidad de Caldas. El fondo empezó con el capital semilla de cincuenta millones de pesos con unos aportes del cinco por

ciento para lo que son los aportes del fondo, sociales; más el capital semilla, de un cinco por ciento quincenal que constaba de la siguiente forma: cuatro por ciento lo aporta el asociado y el uno por ciento lo regala Emtelsa, el fondo fue constituyéndose, empezó a ir creciendo en este momento ya es un fondo, que es de los mas reconocidos en Caldas, diría yo, supero al fondo de la Universidad de Caldas, ha construido dos edificios inicialmente, un barrio de interés social, termino de construir otro edificio, compro una sede social que está ubicada en el sector de Santagueda; y el fondo en ningún momento se ha encontrado en problemas para prestarle a sus asociados, una de las grandes ventajas del fondo, es que nunca a perdido dos aspectos importantes, la primera: su razón de ser; la razón de ser, de que el fondo está enfocado en prestar plata mas no en acumular capitales, y segundo en ser un servidor social, netamente del asociado al tener en cuenta cada año lo que es el bono estudiantil , que es un bono que a cada asociado se le ha dado de muy buena plata, yo diría que empezamos dando ochenta mil pesos en estos momento vamos en cien mil pesos, el regalo de navidad, empezamos dando unos bonos de ciento veinte mil pesos , los últimos regalos de navidad los dimos en electrodomésticos por valor para cada asociado de trescientos cincuenta mil pesos y la distribución de excedentes que se hace, a mediados del año, se hace algunas veces entres los meses de junio y agosto; siempre distribuimos excedentes en los asociados que se abonan a la deuda y el que no tenga deuda se le abona a los aportes, por un valor, una distribución de cien millones de pesos en aportes . Hemos estado a la par con las variaciones de la tasa de inflación, no hemos bajado hasta esos puntos, pero si hemos llagado a estar en el mismo punto, del cinco por ciento, pues, porque el fondo además de que busca prestarle a los empleados también busca hacerles unos reconocimientos, unos regalos, unos premios, unos apoyos , unas donaciones; y está enfocado en el empleado; entonces yo diría que el fondo además del comité de solidaridad que ha servido infinitamente, que ayuda desde la persona que lleva más de ocho días de incapacidad, que se le descuenta el treinta y tres por ciento de su sueldo, le reconoce esos días de incapacidad, tiene un auxilio de marcos para gafas, tiene un auxilio por calamidad domestica, tiene un auxilio por muerte

del asociado, por muerte de sus parientes, hasta de un salario mínimo y una serie de característica que son puestas a consideración del comité de solidaridad además de eso, tiene los prestamos de calamidad domestica a un interés del uno por ciento, tiene los prestamos de vehículo a un interés del uno punto cinto por ciento, además los créditos de vivienda al uno punto dos por ciento, tiene los prestamos de libre consumo, estaban en uno nuevo, bajaron al uno cinco, volvieron a subir ahora al uno siete por ciento, en fin el fondo ha hecho cantidad de actividades en su comité de recreación, ha hecho la chiva tour, la rifa de cabalgatas, de viaje a canopy, de viaja al parque del café, del viaja a panaca, las chiva tours, fiestas para los asociados, rifas, en cada una de sus asambleas hace rifas de hornos microondas, de licuadoras, de pitadoras, de vajillas corel, al final de la asamblea siempre su comida; entonces ha sido un fondo enfocado, que ha buscado mucho estar enfocado al asociado; la capacitación de sus miembros en lo que respecta al comité, la capacitación de su junta directiva, de su comité de control social, de sus comité de solidaridad, de recreación, de educación, de liquidez; ha estado siempre muy enfocada a ser especifica en cada uno de los desarrollo a los cuales están ellos atendiendo, esas capacitaciones las hemos conseguido con Dancoop, con la Supersolidaria, con la Universidad Luis Amigo que tiene los especialistas, ya que su carrera líder halla es administración de empresas en ámbito solidario, administración de empresas solidarias, hemos tenido calidad y ser muy flexibles tanto en el cambio de las potestades que tiene la junta directiva, siempre enfocado en el beneficio de sus asociados, y hemos hecho cosas que muchos fondos no hacen, que es tener visión de proyectarse, de cambiar algunos estatutos en Asamblea General previendo futuros cambios de la economía, futuros cambios de la empresa, futuros negocios que la empresa, vea para abrir puertas a empleados que eran temporales buscando unas medidas de seguridad, el fondo nunca ha querido discriminar la gente, es muy asertivo y muy profundo en los estudios cuando se va a realizar la asignación de un crédito a una persona, ver que los créditos no sean despilfarrados, que en realidad tengan una razón, que sean objetivos, que tengan una capacidad de crédito, que no pase el

nivel de endeudamiento permitido por la ley que es del cincuenta por ciento y que no vaya a afectar nunca su familia.

Entrevistador: Juan Pablo, según su concepto ¿cuales son las características que deben tener los fondos de empleados para ser competitivos?

Entrevistado: Primero, no ser un negocio que acumule arcas, en una fiducia, en unos CD's, o en unas cuentas, que a la hora del te no están sino en unos libros y no están beneficiando a un fondo de empleados. Segundo, un manejo muy equilibrado de los dineros. Tercero, tener un flujo de liquidez y un comité de liquidez, muy, muy, muy asentado , ecuánime, justo, inteligente y diría yo de cabeza fría, para tener un respaldo en el evento de cualquier problema, ser muy abierto a los asociados, pensar en función de la familia, en el bien de la familia del asociado, que es lo que más nos han agradecido los cuatrocientos cuarenta y cuatro asociados que somos hoy ; que tenemos asociados de Buga, en televisión por cable, de Armenia de televisión por cable y futura mente en telefonía por voz sobre IP, Manizales, y los afiliados de Bogota, en nuestros Call Center. Y por último yo diría que un fondo, con pensar en el bienestar, manejo controlado y un buen gerente, un buen gerente que lleve unas cuentas muy claras y que le presente a la junta directiva unas cuentas muy claras de los manejos de los dineros, hacen exitoso a un fondo competitivo, un fondo no por mas tener, o por más comprar o por más guardar, es bueno; ni por más gastar, ni por más dar tampoco es bueno, debe ser ecuánime, pensar siempre en las familias de los asociados.

Entrevistador: ¿Los negocios que entran a competir en forma directa o indirecta con los fondos de empleados cuales son, y como los han tocado en cualquiera de los ámbitos, ya sea la parte financiera, la parte social, en cualquiera de ellos?

Entrevistado: Bueno, el primer negocio que ha abanderado el fondo desde sus principios ha sido conseguirle vivienda a sus asociados.

Entrevistador: Perdón, perdón Juan Pablo; cuando me refiero a los negocios son las entidades que entran a competir con el fondo.

Entrevistado: Ah, los bancos, todos los bancos, son competencia directa, nosotros, haber nosotros no veríamos a los otros fondos de empleados o a las cooperativas como competencia directa nuestra, veríamos nosotros en este momento con la baja de las tasa de interés, los bancos se volvieron unos competidores muy fuertes aunque de todos modos la gente veía que ellos tenían una baja de interés pero no tenían un beneficio que se veía ni en el bono estudiantil, ni en el regalo de navidad, ni en la redistribución de excedentes, ni de pronto en la facilidad que se le realizaba el préstamo, las menores exigencias que tenía el mismo fondo con respecto a los bancos, en realidad los únicos competidores fuertes que hemos tenido; DAVIVIENDA fue un competidor supremamente fuerte y BBVA que eran los que daban los mayores beneficios para prestamos; y un competidor que ha sido para todos los fondos y para los asociados de los fondos; un competidor de préstamo de consumo con pocos requisitos y que a la final lo único que ha generado es endeudar, endeudar al asociado y quitarle capacidad de adquirir crédito o capacidad de endeudamiento, han sido los créditos de libre inversión del Banco Popular.

Entrevistador: El estado es un ente regulador por su naturaleza, esas políticas que traza el estado tanto para fondos de empleados como cooperativas, pero específicamente a los fondos de empleados ¿como los ha afectado a ustedes?

Entrevistado: Nosotros, hemos estado muy acorde con las políticas reguladoras del gobierno, pues que en un principio fue Dancoop que daba ahora la Supersolidaria, la única que nos atemorizo y que dio qué hacer en nuestro fondo y en general en todos los fondos, fue el proyecto de ley que aun cursa en el congreso, de que los fondos de empleados deben declarar renta, en el momento en que los fondos de empleados deban declarar renta se convierten en una

organización; dejan de ser una organización solidaria , para la sociedad, para sus empleados para sus asociados se convertirá en un negocio y el fondo hay si perderá todo carácter, toda fuerza y toda utilidad en realidad, eso es lo único; de resto para nosotros la regulación ha sido muy acertada, ha sido buena, que ha tenido sus, pero ha sido buena. Ha sido más que todo controladora del respaldo que deben tener los fondos ante un ente cualquiera.

Entrevistador: En todos los sectores de la producción presentan riesgos permanentes, según su conocimiento y experiencia cuales son los riesgos que se avizoran dentro del sector; mejor en el fondo de empelados de Femtelsa?

Entrevistado: Bueno, los riesgos; por la situación de la empresa y que eso no lo puedo sacar mucho, un despido masivo podría ser un riesgo, aunque estamos con el fondo de fluidez, de liquidez perdón; estamos ya prevenidos en el evento que se presente esa situación; el fondo no moriría, seguiría con un número de asociados, inclusive nosotros tenemos la opción, cuando yo me refería a que somos muy flexibles, muy futurista, en una asamblea de hacer una modificación a algunos de nuestros estatutos para que en el evento de que se presentara un despido masivo, un cambio de razón social de la empresa , el retiro de muchas personas por voluntad propia, cualquier tipo de situación, pudieran seguir siendo, perteneciendo al fondo de empleados , nótese; únicamente y exclusivamente los que vienen y queden fuera pueden seguir perteneciendo, nacieron o desingresaron al fondo cuando eran empleados de la empresa, y salen pueden seguir perteneciendo al fondo, más no personas externas. Ese puede ser uno de los riesgos que avistamos y avisamos ante lo que se podía presentar; otros de los riesgos es la caída del dollar la subida de las tasas de interés, pues nosotros no bajamos mucho , eso nos beneficia, otro de los riesgos no, otro de los beneficios porque la gente va a solicitarnos que compremos la cartera de los bancos, porque nuestras tasas van a estar más bajas y más beneficiosas y se retiren de los bancos y vuelvan a nosotros, la subida de las tasas de interés de pronto nos beneficia y lo único que le tuvimos miedo fue al despido masivo, ese sería el único

riesgo de fondo, o el que siempre nosotros como junta nos hemos cuidado y hemos estado muy , nos ha gustado mucho que nos controlen, ser muy transparentes y presentar muy bien los estados financieros, lo que yo decía tener un excelente gerente, que sea un ingeniero financiero o un contador público o un tipo que tenga mucho con el manejo de cuentas, de valores y de inversiones y de prestamos, es muy importante para la transparencia del fondo, para el manejo de los dineros, para presentarle a la asamblea algo limpio, correcto, y exacto .

Entrevistador: El sector solidario en Colombia y las cooperativas y fondos de empleados en los años 90, sufrieron una gran crisis, crisis que se reflejo en la falta de credibilidad de los asociados hacia dichas entidades y del público en general. ¿Como se sorteo esas crisis en el fondo, de tal forma que el fondo siguió creciendo como lo expuso usted ahora?

Entrevistado: Haber, yo conozco la historia de la caja vocacional del señor padre Abrahán Gaitán Maecha, que se perdió como con unos quinientos millones de pesos en ese entonces, conozco la historia del Banco Nacional con el Doctor Feliz Correa, el Banco Nacional recién pasaba de ser una cooperativa a volverse banco, que se perdió con unos diez millones de dólares de entonces, o se perdieron porque el dio la cara a la final pero lo encarcelaron, pero se quebró para adentro, conozco este otro caso hombre, muy curioso del cura aquí en Manizales que le robo una plata hace muy poco; no, realmente el Doctor Juan Manuel Llano cuando empezó a cursar esa idea, puso un capital semilla, yo creo que ese capital semilla y ese emprendimiento, ese aporte del capital semilla, ese aporte de ese uno por ciento por parte de la empresa , esa parte de que cuando la empresa cogía una bonifi, recibían los asociados una bonificación para poderla aceptar, el diez por ciento debía ir para sus aportes, fueron estrategias que solidificaron el fondo y le dieron mucha confianza, le dieron mucha confianza, fuera de eso la liquidez del fondo y la facilidad de prestar, la gente que estaba en la junta directiva era de mucha confianza, que llega; la junta directiva siempre se ha destacado por hablar con todos y cada uno de los personajes de los asociados, y son personas

asequibles, igual forma el gerente entonces eso le da mucha credibilidad al fondo, esas crisis pues hombre, yo creo que nosotros empezamos ocho años después, los colombianos sufrimos de mucha amnesia, pero ejemplos se han dado dio mucho miedo cuando estuvo la crisis de, de Villa Beatriz, cuando estuvo la crisis con lo del fondo de empleados de la Universidad de Caldas, dio mucho susto, cuando paso lo de Cupocredito, Banco Uconal, Coopdesarrollo también; pues nosotros manifestamos parte de tranquilidad ante esas situaciones ; ellos empezaron como Cooperativas muy abiertas y muy poderosas, pero yo creo que la transparencia, la transparencia es la forma, la forma de iniciar el fondo , capital semilla que aporto la empresa y el uno por ciento que aportaba la empresa, la credibilidad de la junta, la forma de llegar la junta a la gente, eso generó esa confianza.

Entrevistador: ¿Cual es la relación que tiene el fondo con las entidades de control y supervisión y fuera de los elemento de control que tiene dichas entidades en que se benefician ustedes de las mismas?

Entrevistado: Bueno, nosotros tenemos la revisoría fiscal, que es la que nos hace como el control interno, la auditoria y las recomendaciones, el Dancoop ya no existe, no, directamente la Supersolidaria, que me acuerde ahora es la Supersolidaria, la Supersolidaria y la auditoria, la revisoría fiscal que nosotros directamente contratamos.

Entrevistador: Siendo las seis menos cinco minutos damos por terminada la entrevista con el ingeniero Juan Pablo Ángel Gaviria , no sin antes agradecerle la colaboración en esta entrevista igualmente en la realización de las encuestas para con los colaboradores que trabajan con él.

ENTREVISTA TRES E3

Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Empleados y Obreros de Caldas – CEOCAL LTDA.

Percepción del entrevistador: La entrevista se desarrollo en las oficinas de CEOCAL LTDA, habiendo sido concertada con una anterioridad de un mes, esto en parte porque el Señor Mosquera es de la provincia y se desplaza a la ciudad de Manizales para cumplir con sus deberes dentro del Consejo de Administración.
El espacio donde se desarrollo la entrevista fue excelente, sin molestias y con una muy buena atención; en cuanto al Señor Mosquera pude constatar su larga trayectoria en el sector Cooperativo de Caldas, adicional a ser un líder natural dentro de la Cooperativa CEOCAL es una persona muy bien referenciada por los asociados de los municipios cercanos a Riosucio (Caldas); se desempeña como profesor de básica secundaria.

Entrevistador: Hoy 13 de junio del 2007, siendo las tres y media de la tarde, nos encontramos con el señor Iván Emilson Mosquera, él es el presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Empleados y Obreros del Departamento de Caldas CEOCAL LTDA, y con él vamos a dialogar sobre las oportunidades y amenazas que tiene la cooperativa en el entorno en el cual se desenvuelve.

Entrevistador: Iván, por favor nos describe la evolución de la cooperativa, de lo que conoce usted de ella.

Entrevistado: Pablo Felipe, hasta donde tengo conocimiento de la cooperativa, si hacemos un análisis retrospectivo, la cooperativa paso por unos momentos difíciles, en la parte económica, pero cuando asumió la dirección Alonso Vargas Gutiérrez, le dio un viraje totalmente en la parte administrativa, y esto en los 20 años Ceocal se ha convertido en una de las cooperativas con una fortaleza económica tal, que le ha dado seguridad y estabilidad a la misma, ello a

conllevado, o conlleva esto corrijo, que Ceocal es una de las primeras cooperativas a nivel departamental y a nivel nacional pues está ocupando; ocupa un puesto privilegiado, entre las 60 cooperativas, entre las primeras 60 cooperativas con solvencia económica y en la prestación de servicios. Ceocal entonces es una cooperativa de prestigio en sus 50 años de mucha credibilidad porque su planta de empleados, es una planta que ha asumido un reto de sostener, mantener ese equilibrio económico y social, de nuestra institución; es por eso que su cobertura y la amplitud de sus asociados así lo demuestran.

Entrevistador: Iván, cuénteme, ¿Según su concepto cuáles son los elementos básicos que debe tener presentes las Cooperativas de Ahorro y crédito y Cooperativas de Aportes y crédito para ser competitivas?

Entrevistado: Es muy claro, para estas cooperativas, primero deben de tener excelentes empleados, que asuman ese rol como si fuera su propia empresa, no olvidemos que por malas administraciones, por falta de esa responsabilidad en los años noventa las cooperativas se quebraron, muchas cooperativas, pero cuando existen empleados con responsabilidad, con honestidad y con el deseo de hacer empresa las cooperativas evolucionan, más cuando miran el aspecto de apertura, cuando respetan la parte social, no solo de ellos sino de sus asociados, es lo fundamental, es la base para que las cooperativas adquieran esa solidez y puedan en sus respectivos asociados, una credibilidad y un respaldo total.

Entrevistador: ¿Cuáles son los negocios que compiten en este momento con Ceocal y de qué forma afecta los intereses de la institución?

Entrevistado: Pablo Felipe, no solo Ceocal es todas las cooperativas, sobre todo las de ahorro y crédito están bastante afectadas por los bancos, por la inmensa, digámoslo desmedida y desleal de estos bancos o entidades, porque con la cantidad de recursos económicos que están manejando y que están llegando del exterior dentro esa inversión y en la compra de los mismos bancos por

multinacionales, entran en el mercado con una competencia de rebaja de intereses eso ha afectado a la mayoría de las cooperativas y afecta más si es cooperativa pequeña, porque se ven abocadas igualmente a rebajar sus intereses y a tratar de competir con los bancos, que es una competencia tan grande, que es, yo diría un elefante pisando una pulga; entonces eso ha hecho que las cooperativas tomen serias medidas frente a esta competencia, fuera de eso pues hay unas entidades con una gran cantidad de recursos, vuelvo y repito, que existen fachadas de instituciones o que se llaman cooperativas, que consiguen unos códigos y uno no sabe como asaltan la buena fe del asociado, aprovechando su necesidad inmediata; eso es otra competencia, es otra amenaza para las instituciones. En el mercado negro les están prestando a las personas a nuestros asociados recursos económicos pero no con unos intereses bajo, con unos intereses altos, pero la misma necesidad, esa es otra amenaza, que de una u otra manera resquebraja la solidez. Ahora bien cooperativa que tenga una solidez o solvencia económica puede enfrentar estas situaciones de manera gradual, de manera metódica y midiendo las consecuencias que puedan afectar la cooperativa pero también midiendo, cuidando el patrimonio social de los asociados.

Entrevistador: Iván, hablaba de que una de las competencias son los bancos, y esa competencia básicamente es la rebaja de los intereses, igualmente, digamos esas cooperativas fachada. ¿Cómo considera que debe actuar el sector cooperativo frente a esas amenazas, qué los debe distinguir a ustedes como sector cooperativo para enfrentar esas amenazas, esa competencia desleal?

Entrevistado: Lo primero que hay que hacer, es concientizar, concientizar a nuestros asociados porque es muy dado de que los asociados le dicen, ha, pero es que nuestra cooperativa tiene los intereses a tanto, pero es que el banco los tiene dos o tres puntos por debajo, ahí es donde tiene que entrar uno a socializar, con el asociado, y decirle pero mire la cooperativa a usted no le esta prestando un servicio, le está prestando cinco, seis, siete servicios; a usted y sus

beneficiarios, mientras que el banco a usted no le está prestando sino un solo servicio. Entonces es importantísimo educar a nuestros asociados, en ese aspecto, es fundamental, sino educamos a nuestros asociados en ese aspecto para que ellos entiendan y comprendan de porque hay que respaldar a nuestra cooperativa siendo asociados, quedándose ahí, ahora es lógico que los asociados miran en primera instancia esa gran diferencia, el asociado dice me voy al banco porque el banco me la presta a más bajo interés, pero entonces él debe entender también que nuestra cooperativa necesita de él; de esa persona, de ese asociado para que se mantenga, no desaparezca; porque el banco mañana o pasado mañana; el capital, el capitalismo, hoy nos cogió pero mañana, le está diciendo sus intereses suben tres , cuatro o cinco puntos; mientras que las cooperativas en su parte social les dice no les subo todo eso, les subo uno o dos puntos, para que usted se sienta beneficiado porque es la razón de ser, usted es asociado, y que usted tiene que beneficiarse de cualquier forma de ese dinero que usted nos ha dado, que ha encomendado bajo esa responsabilidad a esta entidad.

Entrevistador: Iván, El estado como ente regulador de todos los sectores, traza unas políticas generales. ¿Qué opinión le merecen esas políticas que ha trazado el estado para el sector cooperativo?

Entrevistado: Hay que partir de un hecho, cuando en los años noventa aproximadamente pues hubo un desplome económico en las cooperativas; que tuvo que hacer el gobierno, tomar unas medidas muy serias para regular las cooperativas, vigilarlas más, controlarlas más, para que cumplieran sus misiones, pero igual esas medidas, muchas medidas son sanas y son buenas, pero hay otras medidas las cuales han restringido la apertura para que las cooperativas entren con más competencia frente a todas las otras entidades, tanto, no tanto así, haber del sector económico , es decir plata, sino como las de otros espacios, llámese agrícola, las pymes, aunque se están abriendo unos espacios, pero eso ha hecho que muchas cooperativas han desaparecido, otras se han sostenido, otras se han tenido que aliar, ahora hay unas medidas del gobierno que han

creado unas cooperativas de trabajo asociado pero que no tienen ninguna, digámoslo así, no cumplen como con unos requisitos, como se lo exigen a las otras; yo creo que el gobierno a pesar que ha puesto en cintura a las cooperativas, les ha dado como unos parámetros para que cumplan, pero también debe abrirles los espacios, porque Pablo Felipe, las cooperativas, al gobierno, es, está entre el nueve, entre el seis y el nueve del producto interno bruto del cual las cooperativas, perdón el gobierno se está beneficiando, que las cooperativas son en este momento ayudas para el gobierno generando empleo , igualmente el gobierno debe visualizar el sector como una de las soluciones a su problema social; usted sabe en este momento que el gobierno con la venta de todos sus bienes, no está creando , no está generando empleo; son políticas internacionales que se tiene que regir no solo Colombia sino todos los países, pero si a la vez los gobiernos miran el ente cooperativo, es decir las cooperativas como la salvación a su problema económico, debe también darles el cien por ciento de ayuda para que de esa manera el gobierno solucione todos sus problemas, no solo en educación, en el desarrollo del campo, en el desarrollo de empresas, microempresas; yo creo que esa es la salvación del gobierno y sus múltiples problemas que tenemos Pablo Felipe.

Entrevistador: Iván, si el gobierno en un caso hipotético, le diera a través de la regulación la potestad a las cooperativas de ampliar sus servicios, o de formar unidades productivas que contribuyan al fortalecimiento en general de la sociedad; como considera que Ceocal podría entrar a participar en tal situación, es decir ¿en qué considera que la cooperativa podría entrar a diferenciarse y podría entrar a beneficiar a sus asociados, fuera del ahorro y el crédito?

Entrevistado: Pablo Felipe, esos son pasos que se dan, que se dan en la medida de las circunstancias que se presenten dando el gobierno estas oportunidades, mirando y visualizando donde nuestra cooperativa puede entonces como canalizar y llegar a determinado sector, donde verdaderamente se vaya a obtener un resultado al cien por ciento, en la cual ese beneficio, esa ayuda que prestaría

nuestra cooperativa, estaría resolviendo un problema social, un problema social de magnitudes y de impacto, Ceocal en su momento, si eso se llega a dar, nuestra cooperativa situada como está podría llegar a solucionar en la parte educativa, en las instituciones educativas, en los proyectos mismos de desarrollo agrícola e industrial, seria extraordinario si eso se da, porque esa es la apertura económica, social y política que se debe dar en la cooperativas, Pablo Felipe, ojala se de ese día cuando el gobierno entienda como lo entendieron muchos países, que desarrollo estaba y el desarrollo esta a través del sistema cooperativo, créamelo que estoy convencido que el sector cooperativo le daría casi el ochenta por ciento al desarrollo integrar de nuestro país, y habría una armonía una tranquilidad en todo el territorio nacional.

Entrevistador: Iván, en todos los sectores de la producción se presenta riesgos permanentes. ¿Según su conocimiento y experiencia cuales son los riesgos que enfrenta Ceocal en la actualidad?

Entrevistado: Haber, los riesgos que podría de pronto, incurrir nuestra cooperativa es; la falta de estudio profundo, de tomar una decisión económica, pero creemos que en nuestra cooperativa juiciosamente como se han manejado los recursos económicos con las previsiones, pues de pronto no se da pero no estamos exentos de que en cualquier momento por una mala decisión se pueda incurrir o caer en un vació, me explico; en la parte de créditos, en la parte de créditos no estudiar juiciosamente de pronto como se van a derramar esos créditos, sin una respaldo de parte del asociado, de deudor y codeudores que no tengan una solidez o por decir algo abramos la brecha de prestarle a terceros, seria ese el riesgo que corregía la cooperativa, y ese riesgos lo están, en este momento, yo sé que hay cooperativas que están corriendo ese riesgo, prestándole a terceros, es un gran riesgo Pablo Felipe, Ceocal en este momento lo ha descartado, sería un gran riesgo prestarle a terceros, porque no hay una solidez de cumplimiento frente a quien se le presta la plata le vaya a retribuir a la cooperativa de manera cumplida, ese es un gran riesgo, que de pronto tomemos esa decisión de

prestarle a terceros; y eso se tomaría mirando que nuestros asociados están perdiendo mucha estabilidad laboral; ese es un riesgo se está perdiendo la estabilidad laborar, si, entonces hay cooperativas que corriendo ese riesgo le están prestando a terceros ; como hacen los bancos a riesgo, entonces para mí ese seria unos de los grandes riesgos que de pronto nuestra cooperativa tomara esa decisión, pero eso en el momento no visualizo así como un gran riesgo, pueden que existan otros Pablo Felipe, que yo en este momento no los pueda visualizar.

Entrevistador: Iván, decía de la estabilidad laboral, que cada día es más precaria y se presenta menos, es un riesgo para la cooperativa; pero igualmente abrir la cooperativa a terceros no los estaría blindando contra una posible desvinculación por el cierre de entidades que están precisamente vinculadas con Ceocal.

Entrevistado: Es un riesgo , y es un reto Pablo Felipe, es un reto que en su momento de un estudio juicio se tomaría o se dejaría pero pensando más en la estabilidad económica de nuestra institución, porque es una gran responsabilidad frente a 3.700, 3.800 asociados; le digo que sería un gran riesgo y un gran reto abrir ese espacio a terceros, como lo están haciendo muchas instituciones, yo sé eso, que muchas instituciones, muchas cooperativas están haciendo eso a riesgo, pero la experiencia que tienen en este momento no es muy halagadora, se de algunas cooperativas que no es muy halagador los resultados que están teniendo sus créditos a terceros, no sé, Pablo Felipe, si en su momento por la misma presión, por la misma inestabilidad laboral que se está dando, habría que correr ese riesgo; y habría que correr ese riesgo a conciencia.

Entrevistador: Después de la crisis del sector de los años 90 las cooperativas de Ahorro y crédito de Aportes y crédito y en general las financieras, han sufrido una considerable reducción en su número. ¿Cuál considera son las situaciones que han permitido que Ceocal siga y permanezca en el tiempo?

Entrevistado: Primero, vuelvo repito por su plante de empleados, el mismo consejo de administración que han sabido mantener el equilibrio de un estudio juicio, de esos problemas que se sucedió en los años noventa, se tomaron las precauciones, se tomaron las medidas para no incurrir en ese descalabro, de ahí que Ceocal se ha mantenido frente a ese hecho, todas las medidas se han tomado y ojala que quienes vengan a asumir ese rol tengan esa misma capacidad de medir cualquier tipo de riesgo para que esos 50 años, no se convierta en 50, sino en 100 como una cooperativa de mucha estabilidad, los momentos y situaciones históricos nos darán la razón o nos dirán la estabilidad de nuestra cooperativa ese norte y esa confianza que tiene Ceocal en nuestro departamento y a nivel nacional.

Entrevistador: Unicoop es la entidad que representa al sector cooperativo en Caldas. ¿Qué relación tiene Ceocal con Unicoop? y ¿En qué forma percibe usted el apoyo de Unicoop hacia el sector cooperativo de Caldas?

Entrevistado: Haber, pues Unicoop es la entidad que reúne a su alrededor todas las cooperativas, pero te digo sinceramente a Unicoop le ha faltado no digamos que la equidad, porque quienes asumen la dirección de cualquier empresa son los que hacen las gestiones, digamos son las personas que les ha correspondido hacer la diligencia defender las cooperativas, no solo a nivel departamental, buscar su fortalecimiento, a través de programas de educación, a través de económicos y hacer las correspondientes puentes entre el ente departamental y el ente nacional, para que se vea esa presencia de Unicoop, que sí está cumpliendo un rol, cumpliendo un papel dentro de ese desarrollo y fortalecimiento de las cooperativas, creo que sus dirigentes en su momento no han cumplido con un papel al cien por ciento para defender las cooperativas, protegerlas buscar programas de desarrollo, a veces sentimos esa ausencia de Unicoop, de hacer diligencia frente a los otros entes a nivel nacional; creo que le falta como un poquito a sus dirigentes, como más decisión, asumir ese rol frente a nuestras

Cooperativas, en su momento se sienten más bien como desprotegidas; cumple un rol por cumplirlas nada más, pero no al cien por ciento.

Entrevistador: Iván muchas gracias, me va a servir mucho tus conocimientos, tus opiniones respecto a este tema; damos por concluida la entrevista a las cuatro menos cuatro minutos.

ENTREVISTA CUATRO E4

Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Institutores de Caldas CIDECAL.

Percepción del entrevistador: La entrevista se desarrollo en las oficinas de CIDECAL, habiendo sido concertada con una anterioridad de 8 días, el ambiente donde se desarrollo la entrevista fue agradable, en cuanto al entrevistado se puede estacar su vinculación por más de 15 años con el sector Cooperativo de Caldas, y tiene un conocimiento muy profundo sobre las necesidades de los profesores afiliados a la Cooperativa, el señor López además de ser Gerente de la Cooperativa, se desempeña como periodista.

Entrevistador: Siendo las diez y treinta del 14 de junio del 2007 me encuentro con el señor Yesid López, presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de Institutores de Caldas CIDECAL, él muy amablemente nos dará su impresión sobre algunos temas que tienen relación con el sector cooperativo.

Entrevistador: Doctor Yesid, por favor nos describe la evolución del a cooperativa.

Entrevistado: Desde que la cooperativa se fundó hace ya más de 55 años ha tenido varios pasos, que le permitieron fijarse la meta que inicialmente tiene hoy, la institución inicio como crédito y tenía también el servicio de consumo, de hecho se tenía un almacén bastante tiempo que funciono 20 años tal vez; luego se cambio la modalidad por el crédito y en ese sentido a marchado hasta el momento, diríamos nosotros con el éxito que se debe; hemos evolucionado también en la actualización y modernización de los estatutos, que eso es algo bien importante porque eso nos ha permitido ampliar a nosotros los servicios y la capacidad y cobertura de la institución para todos los afiliados, no solo los 1.200 o 1.300 que tiene ahora, sino que tiene capacidad para albergar mas asociados, entonces en todos los aspectos la cooperativa ha tenido una evolución positiva.

Entrevistador: ¿Según su concepto cuáles son los elementos básicos que debe tener una institución de este tipo, una Cooperativa de Aportes y crédito ó Ahorro y crédito, para ser competitiva en el mercado?

Entrevistado: Pues estas instituciones tienen que jugar con la actualidad de la economía nos hemos visto por ejemplo, o nos vimos hace ya casi dos años, con el auge de los bancos con prestamos a bajos intereses, como se nos venía a nosotros una desbandada, porque los asociados, es decir porque el objetivo de los banco era ese, entonces les colocaban las mil maravillas con los prestamos que decían inclusive a largo plazo, con cantidades que podían pasar incluso de 30, 40, 50 millones de pesos a largos años, cinco años, recogiéndoles la cartera, entonces los asociados aparentemente se iban y con el tiempo nos dimos cuenta que tuvieron que volver, porque la institución tiene una fortaleza, y es que el socio puede refinanciar y hasta determinado tiempo puede volver a hacer su crédito, y no le varían sus intereses, en los bancos no ocurre eso. Entonces nosotros para contrarrestar esa acción economía de los bancos nos dimos a la tarea de promover los servicios adicionales que tenemos que no tienen los bancos, por ejemplo tenemos fondo de solidaridad, el banco no lo tiene, si a un socio se le muere la mamá el banco le importa un pepino; si a nosotros se nos muere la mama de un socio, a nosotros si nos interesa y tenemos como ayudarle; tenemos un fondo de bienestar social, tenemos convenios con instituciones medicas que les permiten a ellos adquirir determinados medicamentos que cuenta para nosotros con el cincuenta por ciento de descuento, más el cincuenta por ciento de auxilio que nosotros les damos, la prestación del servicio inmediato cuando se hace el crédito, aquí no tiene que esperar el socio dos o tres días de inmediato si tiene capacidad de pago, y si no le buscamos la manera que le quede al alcance para podernos pagar de acuerdo con las circunstancias; entonces con esa muestra de servicios nosotros hemos contrarrestado las acciones económicas de las instituciones financieras y eso nos ha permitido a nosotros también crecer; además porque hay un factor que para nosotros como empresa es importantísimo

y es el buen manejo de los dineros que tienen los asociados porque esta es una institución que maneja mucho dinero, la transparencia con que se manejan los dineros; y segundo que es fundamental para nosotros es el trato amable y cordial del socio que es el dueño de la institución; aquí el socio se va con un no, pero convencido porque no, o se va con un sí, convencido de que le prestamos un gran servicio; de ambas manera tiene que pensar así, total que para nosotros es primordial el trato amable y de servicio para el asociado.

Entrevistador: Decías, básicamente son los bancos, los bancos; pero adicional a los bancos, ¿que otro dentro del sector, que otro tipo de empresas ves que afectan el sector cooperativo y en qué forma?

Entrevistado: Hay unas por ejemplo, que cuentan con el aval del gobierno en cualquier lugar del país, unas seudo cooperativas que aparentemente son cooperativas, pero que en el fondo cuando tienen que prestarles a los asociados, el asociado no es, valga la redundancia un socio activo de esa institución porque no recibe excedentes, y porque los intereses que le cobran sobrepasan a unos bancarios es decir son agiotistas y el gobierno dentro de las nominas lo admite y eso hay por cantidades, nosotros hicimos una campaña en ese sentido con el gobierno municipal y logramos que ha esas instituciones les quitaran el código, y después quedaron ahora unas que si prestan el servicio como cooperativas, porque usted sabe que el fin cooperativo tiene más que todo son los beneficios para los asociados , para la comunidad cooperativa, y esas instituciones en cierta forma se convierten en una, en un, enemigo grave, aquí vienen el socio y dice, yo necesito salirme de esta institución porque me están cobrando intereses altísimos, cuatro por ciento, cuatro punto cinco; que infortunadamente o por fortuna para el socio, cuando entraron los bancos esas instituciones se disminuyeron porque les recogieron; sin embargo hay socios que no sabemos, no saben manejar sus finanzas tienen que recurrir a ese sistema y para nosotros si es un enemigo.

Entrevistador: El estado como ente regulador del sector, traza unas políticas generales. ¿Qué le han parecido esas políticas y como han beneficiado o perjudicado al sector?

Entrevistado: Las políticas que el estado ha querido implementar a través del congreso de la república han sido nefastas para las instituciones cooperativas, el presidente Uribe en una ocasión vio que las organizaciones cooperativas estaban moviendo demasiado dinero, inclusive más que algunos bancos privados, y que, con una gran ventaja, es que esa plata es de los asociados; entonces el gobierno empezó a ver ahí un buen sistema económico que para sus fines podían emplear, hay por ejemplo nos salieron con el cuento de manejar las excepciones , la distribución de los excedentes para la educación formal; aunque nosotros quisimos hacerle el esguince al asunto, pues logramos de cierta forma sí, sacar parte de los excedentes, como en el caso de Manizales, y distribuirlo a los colegios de bajos recursos económicos y que están en el Sisben uno, con un estrato demasiado bajo, nosotros hemos hecho aportes de hasta 50 y 60 millones de pesos anuales que se entregan en uniformes, pero también nos han querido rodear en materia de impuestos, porque ellos consideran que estas instituciones cooperativas no deben de gozar de privilegios financieros; sin embargo la arremetida gubernamental no ha logrado todavía esos fines, porque cuando lanza sus dardos económicos, contra las cooperativas y cajas de compensación quieren es precisamente saquear esos recursos y es lo que las instituciones no han permitido, aquí en Caldas; pero lamentablemente ahí algo, y es que las organizaciones que agrupan a las instituciones cooperativas, son ajenas a eso, es decir no defienden eso; hay una indiferencia; mire eso lo hemos planteado en reuniones de Fencecoop, yo se lo he planteado aquí a los que manejan, a Confecoop, les he dicho Confecoop para que sirve, cuando el gobierno arremete contra las instituciones no hay un comunicado, no hay nada, ni hay un llamado a las instituciones vengan y reunamos y que vamos a hacer en conjunto para defender nuestros intereses; pero no se ha sentido todavía esa arremetida, hasta el momento con lo único con que han podido gozar ellos es con la distribución de

esos excedente para educación formal, que nosotros hemos colaborado, porque además eso nos sirve.

Entrevistador: En todos los sectores de la producción se presentan riesgos permanentemente, el cooperativismos no es la excepción. ¿Cuáles son esos riesgos que observa en el sector cooperativo que se estén enfrentando hoy por hoy?

Entrevistado: Pues hoy por hoy ya le comentaba, los riesgos de todas las propuestas que el estado hace en contra de los intereses económicos de las instituciones, pero internamente también tenemos otros riesgos; el socio que no paga, el socio que es moroso, que sin embargo en el caso de la cooperativa de institutores contrarrestamos con unos seguros muy bien manejados en ese sentido, pero los riesgos, los riesgos son: las propuestas económicas del estado y las arremetidas de las instituciones financieras como los bancos, para nosotros en este momento esos son.

Entrevistador: Después de la crisis del sector de los años 90, las cooperativas de Ahorro y crédito y de Aportes y crédito, han sufrido una considerable reducción en el número de socios y a su vez en la desaparición de algunas. ¿Cuál considera que ha sido la bandera de CIDECAL para no verse afectado por esa crisis?

Entrevistado: Pues primero, porque nosotros no manejamos mucho el asunto del ahorro, el ahorro directo en la institución no se maneja, precisamente en la asamblea pasada se planteo esa inquietud haber si se implementaba, pero eso es correr muchos riesgos, nosotros pensábamos manejar el ahorro pero para la vivienda, pero es que son muchas las instituciones que juegan con eso, usted ve por la calle BBVA, haciéndole publicidad a sus planes de vivienda hasta 30 años, la institución cooperativa no puede hacer eso. Los otros riesgos es el manejo poco transparente que se le puedan dar a esos ahorros, corren el riesgo de perderse, como ocurre muchas veces, entonces a nosotros nos parece mejor, que nos va mejor a nosotros manejando el crédito, por las razones que antes le expuse,

porque es inmediato, es en el momento que se requiere que se necesita, ya descartamos por ahora, de que tengamos o que exista la posibilidad de manejar el ahorro, pero el interés nuestro no es como ir más allá del crédito.

Entrevistador: Unicoop es la entidad que representa al sector cooperativo en Caldas, es el canal con Confecoop a nivel nacional. ¿La cooperativa está asociada a Unicoop?, ¿Cuáles son los beneficios que percibe de Unicoop?

Entrevistado: Me lo pregunta a mí; ninguno. Mire nosotros estuvimos hace dos o tres años en una reunión de comités de educación y estaba precisamente, se venía encima una cantidad de atropellos económicos del estado; propusimos un sistema de comunicación que nos permitiera a las cooperativas pronunciarnos frente a todo eso; no hubo como, una institución que nos llama a darnos unos conferencias que tienen un valor económico, que eso no alimenta para nada la organización; entonces nosotros requerimos es de organizaciones, que ejerzan acción en favor de estas organizaciones cooperativas, pero que no sean receptoras de unos dineros porque estamos afiliados, o que cada año organizan unos juegos a los que nadie va, y eso es demostrable, es demostrable; y ellos lo tienen así, y no le vemos sentido, no tiene sentido; entonces la función de esta organización se lo decía yo a la nueva señora que maneja , una representante del sector que nos llamo aquí como un mes ; le dije pues, que venía a conversar con nosotros porque la institución supuestamente había cambiado, le dije por aquí la espero pero yo tengo mis reparos; no ha venido.

Entrevistador: Comentaba ahora, de la parte legislativa, es decir el gobierno a través de sus leyes a intentado tomar una injerencia muy importante sobre el sector cooperativo, de hecho esta nueva ley con el soporte a la educación formal; pero si bien es cierto eso perjudica de alguna forma al sector cooperativo tiene un ingrediente de carácter social bien importante; ¿como considera que son los otros elementos en los cuales el cooperativismo pudiera colaborar de lleno con sus asociados y en general, en nuestro caso con todo el departamento?

Entrevistado: Mire, nosotros por ejemplo, es que hay es donde está el problema, nosotros podemos hacer convenios directamente en este caso con la secretaria de educación del municipio, no nos extendemos al departamento, porque no existe; pero los efectos sociales de lo que nosotros hacemos se reflejan a través de los socios, pero ya es una cuestión muy interna, pero que nosotros digamos se transmita a la comunidad en forma directa, únicamente por ese aporte que hacemos para le educación formal; de resto no hay más, la incidencia social es la oportunidad que tiene el socio de mantenerse bien económicamente cuando maneja bien su dinero, saber que cuenta con una institución que en el momento que la requiere, se le facilita y que además tiene unos programas que socialmente a nuestros los asociados y a los beneficios de los asociados, les sirve profundamente, nosotros tenemos: las caminatas ecológicas, las excursiones, los cumpleaños, celebraciones del papa, celebraciones de la mama y una vinculación muy directa pero con el socio socialmente, si hablamos de bienestar social, no de la actividad social como tal, sino del bienestar social; pero por ley hasta el momento la ayuda que nosotros damos es esa. Otro de los sistemas es, que por ejemplo a nosotros nos pueden pedir ayuda determinados establecimiento educativos, que se encuentren en problemas o alguna cosa, entonces hombre tratamos de estar ahí, y allá vamos; pero no porque el estado lo ordene, no directamente, sino porque nosotros tenemos unos principios, que usted sabe mejor cuales son, nos basamos en esos principios, para que el socio haga uso de ellos, sepa que tiene una institución, que tiene, basada en unos valores y en unos principios que para ellos es vital, y que eso a nosotros es lo que nos permite vivir.

Entrevistador: Doctor Yesid, le agradezco mucho su tiempo por esta entrevista que me va a servir mucho para mi trabajo; faltando 13 minutos para las 11 damos por terminada la misma.

ENTREVISTA CINCO E5

Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa Caldense del Profesor – COOCALPRO

Percepción del entrevistador: La entrevista se desarrollo en las oficinas de COOCALPRO, después de mes y medio, tiempo durante el cual se estuvo buscando el espacio para la realización de la misma. El profesor de secundario Suárez accede a la misma no sin antes solicitar ver el guión que se tiene preparado para la entrevista. El Señor Suárez es una gran conocedor del sector Cooperativo, siendo uno de las pocas personas que ha expresado inquietudes del sector por la globalización, es una persona que se muestra bien informada de las otras Cooperativas de la Ciudad, al menos de las que representan en determinado momento una amenaza para los fines que persigue COOCALPRO. Aborda el tema de la integración cooperativa con cautela pero en ningún momento lo rehuye.

Entrevistador: Siendo las cuatro y treinta y un minutos del 14 de junio del 2007, me encuentro con el señor Mario Suárez, Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa Caldense del Profesor Coocalpro; él muy amablemente nos dará sus impresiones sobre algunos temas que tienen relación con el sector Cooperativo.

Entrevistador: Don Mario, por favor me describe la evolución de la Cooperativa.

Entrevistado: Bueno, Coocalpro está celebrando este año 30 años de ser fundada y uno considera que Coocalpro en los últimos 15,12, 10 años más o menos, Coocalpro a tomando un posicionamiento grande dentro del sector cooperativo en Caldas, tanto es así que nosotros podemos asegurar que Coocalpro dentro del sector cooperativo en Caldas ocupa el primer lugar; nosotros no podemos competir por ejemplo con las cooperativas de caficultores, porque pues cuando

hablamos de arrobas de café pues hablamos de grandes cantidades de dinero, pero nosotros dentro del cooperativismos Caldense ocupamos el primer lugar; si uno se compara con cualquier otra cooperativa de nuestro sector, por ejemplo, sobre todo del ramo, Cidecal, Ceocal, no sé si esto pues suene como; no debe como publicarse. Pero por ejemplo sino las cooperativas que compiten con nosotros: Cooprocal, Cidecal y Ceocal son cooperativas de más de 50 años, Cidecal y Ceocal, en cambio nosotros cumpliendo 30 años y nosotros en activos y en afiliados lo estamos igualando o superando en 30 años, si nosotros nos fuéramos a colocar con Ceocal que nos lleva 20 años, y nosotros la estamos o igualándola en activos, superándola en activo y casi igualándola en asociados estamos supremamente bien, de modo que Coocalpro es una Cooperativa que ha evolucionado en una forma positiva, yo pienso que en los últimos 10 años hemos tenido un consejo de administración propositivo, no cierto, proactivo y eso nos ha valido a nosotros estar donde estamos.

Entrevistador: Don Mario, ¿Según su concepto cuáles son los elementos básicos que debe tener presentes las Cooperativas de Ahorro y crédito y las Cooperativas de Aportes y crédito para ser competitivas?

Entrevistado: Bueno, yo pienso que; nosotros estamos en proceso de certificación de ISO cierto, certificarse, decirle a la gente que nosotros competimos con calidad, cierto, con eficiencia, con ese tipo de servicios es importante; a la gente le gusta mucho saber que uno se certifica, nosotros tenemos un recurso humano aquí inmejorable, nos capacitamos permanentemente, yo pienso que ese recurso humano; la atención, personalizada que tenemos nosotros aquí del asociado, que se sienta dueño de la Cooperativa, la forma en que se atiende, la difusión que se hace, los ganchos que ponemos, cierto, por ejemplo la rifa, las promociones, el bajo interés que cobramos, cobramos un interés del 1.1 frente a cooperativas del ramo que cobran uno punto seis, uno punto siete, dos y más; entonces todo eso juega, no cierto, el recurso humano, los intereses, la forma de atenderlo, la seguridad que le damos al asociado, de que esta en una cooperativa que vale la pena, porque esa cooperativa la parte histórica que se maneja ha sido

responsable y bien manejada; yo creo que todo eso suma y le decimos al asociado que somos una Cooperativa que vale la pena tener sus ahorros.

Entrevistador: ¿Cuáles son los negocios que compiten con la Cooperativa y de qué forma afecta los intereses de la institución?

Entrevistado: Vea, nosotros aquí la competencia más fuerte esta en Ceocal, además manejamos magnificas relaciones con Ceocal, a nivel personal con el presidente, con el Gerente, con los miembros; pero es nuestra competencia, cierto; que afecta: pues es como la disputa que tenemos nosotros de tener asociados, y la disputa que ellos tienen, cierto, yo pienso que nosotros en los talleres que hacemos, en los cursos que hacemos; hablan de que las cooperativas tenemos que unirnos, las cooperativas pequeñas tenemos que unirnos , o sino la banca nos va a desaparecer; con el TLC se dice que van a llegar cooperativas de México, EEUU a prestar a más bajo interés y es posible que en 3 o 4 años muchas cooperativas pequeñas hallan desaparecido, porque; por ejemplo, miremos el caso lo que está ocurriendo en Manizales con Davivienda, Davivienda está ofreciendo recoger la deuda, y entonces le está diciendo al asociado venga para acá, o al maestro, le prestamos 50 millones de pesos pague en todas partes, pague en las cooperativas; y ya tenemos aquí competencias muy abiertas en nuestro sector, entonces todo lo que se viene de TLC, de la banca; eso nos preocupa, pero cuando se habla de unión, uno pregunta, y uno se pregunta; bueno que bueno unirnos un día Ceocal y Coocalpro que sea una sola cooperativa, seria diga usted una Cooperativa de unos 70.000 millones de pesos, de unos 6.000 asociados si esa cooperativa fuera; pero el problema es que como seres humanos, seremos capaces de decirnos yo cedo y el otro cede; aquí hubo, yo hablaba con Sigifredo, aquí hubo una; hace 25 años o algo así, habían 2 sindicatos en el magisterio, Educal y Aprocal, y Aprocal desapareció para darle a Educal, es decir los maestro de bachillerato, cedieron su sindicato, lo anularon; para que quedará un solo sindicato en el magisterio; sería posible que un día no existieran ni Cidecal , ni Ceocal, ni Coocalpro; sino que

exista una cooperativa de maestros; es lo que recomienda los entendidos los que manejan el cooperativismo, pero yo pienso que esto lo manejan seres humanos y cada uno tira para su lado. Yo pues, yo pienso que la idea sería que, pues la competencia es grande, seria que nos uniéramos pero cuando y como, sería muy difícil decirlo.

Entrevistador: Don Mario, El estado como ente regulador del sector, traza unas políticas generales. ¿Qué opinión le merecen dichas políticas?

Entrevistado: Las cooperativistas brincamos muchos, nos atacan mucho y nos dan muy duro, nosotros tenemos un impuesto muy grande, la gente dice que nosotros somos entidades sin ánimo de lucro y que no nos cobran impuestos, y nosotros así por encimita, Coocalpro paga más de 300 millones de pesos en impuestos, el impuesto del decreto 2880, que es el impuesto veinte por ciento de los excedentes, de manera que si uno tiene 1.000 millones de pesos en excedente entonces son 200 millones a la carrera que van para educación, el impuesto a la seguridad que este año fueron de 140 millones de pesos, cierto, o sea que nosotros pagamos impuesto muy grandes, si sumamos son 340 millones de pesos a la carrerita pues que le estamos pagando al estado; yo realmente el impuesto, yo no lo veo mal, personalmente como Mario Suárez no me duele, yo veo cooperativistas que todos los días se lamentan y todos los días critican las posiciones del gobierno, yo no lo veo mal, porque esto es la suma de muchos capitales y de muchas acciones de los asociados, y sí, yo he visto y hemos regalado al departamento de Caldas a educación, más de 10.000 pupitres, más de 300 computadores, le hemos dado, hemos construido aulas, y yo digo si el cooperativismo pude hacer inclusive hasta darle a la educación, para mí eso es bonito, que una cooperativa puede demostrar que el año pasado regalo al sector educativo más de cinco mil y pico en solo Caldas, nos decía el presidente Uribe en una reunión que tuvimos en Cartagena el año pasado, se dieron más de 70.000 millones del sector cooperativo para educación, entonces yo digo para mí personalmente lo veo bien, muy bonito; pero la gran mayoría de los directivos

cooperativos critican las posiciones del gobierno, las leyes que nos están regulando, porque son onerosas, nos cobran muchos impuestos.

Entrevistador: En todos los sectores de la producción se presentan riesgos permanentemente. ¿Según su conocimiento y experiencia cuales son los riesgos que enfrenta Coocalpro en la actualidad?

Entrevistado: Pienso que nosotros es cuestión de asociados, claro que nosotros en este momento tenemos casi 3.500 asociados, lo que nunca hemos tenido en la historia, pero uno ve que no es un número, hay cooperativas de 150, 200 asociados, pero para mí, yo pienso que nosotros necesitamos crecer el número de asociados, estamos trabajando muy duro con los pensionados, para que ellos se vinculen, pero pensamos que si la cooperativa hacia el futuro no crece en asociados, ese sería el peligro, una cooperativa pues, la cooperativa debe tener siquiera 5.000 o 6.000 asociados, o sino la cooperativa pues empieza a tener ciertos riesgos, yo pienso que lo más riesgoso es el número de asociados.

Entrevistador: Después de la crisis del sector en los años 90 las cooperativas de Ahorro y crédito y las cooperativas de Aportes y crédito, han sufrido una considerable reducción en su número. ¿Cuáles considera son las situaciones que han permitido la permanencia y crecimiento de Coocalpro?

Entrevistado: Nosotros eso no nos afecto, nosotros tenemos una credibilidad inmensa dentro de los asociados, en los años noventa hubo la crisis, nosotros apenas estábamos soñando en ser una cooperativa de ahorro y crédito y en estos momentos nosotros podemos decir que la fuerza, la fortaleza de Coocalpro, la gran fortaleza de Coocalpro, es la sección de ahorro y crédito; nosotros empezamos con 200 millones, yo cuando subimos a 1.000 millones me asuste y hoy en día somos una cooperativa de 5.000 millones de ahorro y crédito, nosotros; es decir los maestros creen en nosotros, los asociados creen en nosotros, tenemos en cualquier municipio de Caldas; hablemos de Pacora, Salamina, no

hablo de Chinchiná ni la Dorada; pero en Aguadas, no tiene el banco Cooperativo, el Banco Unión la captación de ahorros que nosotros tenemos, nosotros movemos más plata que cualquier banco de pueblo, nosotros estamos prestando 1.500 millones de pesos mensuales, gracias a que los maestros y los asociados han creído en nosotros y que el movimiento de ahorros que tenemos aquí es inmenso. Es que debemos nosotros hablar de que aquí tenemos 5.000 millones de pesos ahorrados por los maestros y que la gente dice que los maestros no ahorran es impresionante, de manera que nosotros, la gran fortaleza es que creen en nosotros, que nosotros hemos dado confianza a la gente, que la gente sabe que está en una cooperativa bien manejada, y esa credibilidad ha hecho, después de que metimos el cuento del ahorro y crédito en la cooperativa hemos encontrado más de 500 asociados y mes por mes el informe que nos dan es que crecen los ahorros, entonces pasamos de 2.000 a 3.000 a 4.000 ahora estamos en 5.000 millones de pesos de ahorros de los asociados.

Entrevistador: Unicoop es la entidad que representa al sector cooperativo en Caldas. ¿Qué relación tiene Coocalpro con Unicoop? y ¿En qué forma percibe usted el apoyo que brinda Unicoop al cooperativismo de Caldas?

Entrevistado: Nosotros con Unicoop manejamos excelente relaciones, cierto, excelente relaciones independientemente de quien la maneje hemos manejado excelente relaciones; porque nosotros somos respetuosos de la entidad que nos regula de la entidad que está al frente del cooperativismo, podría ser mejor, yo pienso que podría ser mejor, que se podría dar mayor equidad, que se podría dar mayor capacitación, eso no, habría que pensar que de pronto a veces, no sé, de pronto los recursos económicos no sean los suficientes, podría ser mejor, pero manejamos excelentes relaciones con Unicoop; cierto, y respetamos las decisiones que toma Unicoop en Caldas; yo pienso a nivel personal que podría ser mejor que se podría hacer mucha mayor actividad, pero uno tendría que entender como es la entidad por dentro, si hay recursos suficientes, porque por ejemplo la

parte de capacitación nosotros la percibimos muy regular, cierto, pero nosotros manejamos muy bien las relaciones con ellos.

Entrevistador: Don Mario, por último, usted considera que ¿cuales son los elementos que el cooperativismo podría incursionar a apoyar el componente social de sus asociados?

Entrevistado: Vea nosotros, yo pienso que a nivel de Caldas, nosotros hemos crecido mucho en eso, nos hemos preocupado mucho por el bienestar del asociado, miremos nosotros, Coocalpro le paga a todos sus asociados el seguro funerario, a todos; nosotros le pagamos a los Olivos cerca de 200 millones de pesos al año todo plata pues de Coocalpro, lógico que de sus asociados, pero otras cooperativas no lo hacen; la parte de recreación, nosotros tenemos una excelente sede recreacional, donde no se le cobra su estadía en el día entonces un asociado de Manizales, de Palestina, de Chinchiná, de Neira; le queda muy fácil y muy barato ir a Coocalpro y estar descansando allá, es decir y además las cabañas que tenemos son a un precio irrisorio, de manera que irse de aquí o de cualquier pueblo cercano a pasear a nuestra sede recreacional es muy barato y muy fácil para que el maestro mejore su calidad de vida; la educación que hacemos, la parte de educación que hacemos por ejemplo la parte de los cursos que hacen los maestros, nosotros apoyamos económicamente los cursos que hacen de capacitación, de crecimiento como persona, de crecimiento como maestro. Tenemos una escuela de formación deportiva, yo creo, no sé si otras cooperativas de Manizales o Caldas lo tienen, pero Coocalpro tienen en estos momentos más de 300 hijos de asociados matriculados en la escuela de formación deportiva, tenemos un club deportivo, estamos participando en la primera C, con hijos de asociados, entonces nosotros al asociado le damos mucha oportunidad para que la parte social, la parte de su vida, mejore su nivel de vida, cierto, entonces nosotros creemos que Coocalpro en eso ha hecho aportes grandes; yo considero que comparado con otros cooperativas lo hacemos mejor que la mayoría de las cooperativas de Caldas.

Entrevistador: Faltando 10 minutos para las cinco damos por concluida la entrevista con el señor Mario Suárez, no sin antes agradecerle su colaboración para la realización de este trabajo.

ENTREVISTA SEIS E6

Gerente del Fondo de Empleados del Colegio de Nuestra Señora del Rosario – FODECOR

Percepción del entrevistador: La entrevista se desarrollo en las instalaciones del colegio de Nuestra Señora del Rosario, exactamente en las oficinas de FODECOR, aunque estaba acordada la misma, se pudo notar un cierto esfuerzo por terminarla rápidamente, aunque vale la pena resaltar la cordialidad en el transcurso de la entrevista, la actualización que se tiene de las actividades que desarrolla el sector se limita a los comunicados de Analfe. La Doctora Gómez es Licenciada en educación además de poseer una especialización en la misma área.

Entrevistador: Siendo las 12 menos 10 del día 20 de junio del 2007 estamos con Doctora Doralice Gómez gerente de FONDECOR, Fondo de Empleados del Colegio de Nuestra Señora del Rosario, ella muy amablemente nos va a dar sus opiniones sobre algunos temas que tiene que ver con el sector cooperativo y los fondos de empleados de la Ciudad de Manizales

Entrevistador: Doctora Doralice, por favor nos describe brevemente la evolución del fondo.

Entrevistada: Bueno en realidad el fondo de empleados ha evolucionado hartísimo porque a la fecha llevamos 21 años de estar funcionando en la institución y la mayor satisfacción es que hemos acogido gran numero de los asociados, de las personas que trabajan en la institución entonces casi todo el personal se encuentra vinculado, lo otro importante es que los asociados han aprendido a tener un ahorro obligatorio que nunca tenían y que quizás no lo hacían en las entidades bancarias, pero a través del fondo de empleados se ha generado en ellos una cultura de ahorro y del manejo del crédito es una oportunidad para que ellos aprendan a manejar su propio presupuesto y a conseguir los créditos para cosas que realmente sean de necesidades básicas y de necesidades prioritarias a

nivel de hogar. Es un fondo muy consolidado porque se tiene constituido legalmente, funciona a través de su junta directiva, tiene la representación legal también constituida, tiene contador, revisor fiscal; y lo que son los informes contables las actas de las reuniones y todo el proceso a nivel de la organización del fondo se encuentra al día, se tiene una atención a todos los asociados en las horas laborales porque se cuenta con un espacio locativo dado en comodato a través de la institución, donde ellos con mucha facilidad acceden a sus créditos y solicitan sus cuentas.

Entrevistador: Doctora Doralice, ¿Según su concepto cuáles son los elementos básicos que debe tener los fondos de empleados para ser competitivos?

Entrevistada: Pues básicamente es tener unas tasas de interés, muy bajas con relación al mercado porque esto es lo que hace también que el asociado ingrese con mayor facilidad al fondo, lo otro es que a ellos también se les ofrece otras oportunidades de conseguir quizás artículos para el hogar, descuentos especiales para estudio, para adquirir vehículo, vivienda, se tiene unas tasas muy preferenciales con relación a la tasas bancarias, es necesario también en la gente tener un manejo muy adecuado de lo que es la solidaridad, ese es el principal concepto que nos debe agremiar como fondo o como cooperativa; además de eso es competitivo, pues porque nosotros nos hemos sostenido en el medio , en el medio ambiente, en el medio laboral hace ya 21 años y realmente vemos que los asociados busca con mayor facilidad acceder a un crédito en el fondo de empleados que en una entidad bancaria por las mismas tasas de interés .

Entrevistador: ¿Cuáles son los negocios que compiten con el fondo y de qué forma afectan los intereses de la institución?

Entrevistada: Nosotros realmente no tenemos negocios competitivos, porque es una entidad no más de ahorro y crédito; con la institución no competimos porque realmente acá solo tenemos, manejamos los aportes de los asociados y ellos en la

medida que tienen sus aportes pueden hacer las solicitudes de crédito, no afecta para nada la institución porque antes favorecemos que en la institución el asociado no tiene que buscar a la entidad patronal o digamos el departamento de contabilidad del colegio como tal, para solicitar crédito o solucionar sus urgencias, porque realmente todo eso se maneja a través del fondo, antes es un favor que le hacemos a la institución y le quitamos a ellos esas dificultades, sobre todo en la parte económica, porque nosotros manejamos es el ahorro y el crédito del asociado, no tenemos otro tipo de negocio que pueda competir; entonces más bien los favorecemos.

Entrevistador: El estado como ente regulador del sector, traza unas políticas generales. ¿Qué opinión le merecen dichas políticas?

Entrevistada: Haber, realmente eso es bueno porque hacen también que los fondos estén constituidos legalmente, nosotros como ya le dije, tiene su constitución, con la personería jurídica, nosotros estamos registrados legalmente en cámara de comercio y realmente a través de la Supersolidaria, ellos nos hacen como esa regulación o ese control , porque se están enviando los informes periódicos que se presentan a través del contador y con el aval de la revisoría fiscal y la representación legal , las políticas son buenas porque de todos modos eso permite también que nosotros podamos competir pero sanamente y que nos podamos organizar , porque si no se tiene unas políticas cada quien tomaría unas tasa de interés a su acomodo, o se manejaría más bien como negocios donde no prima el bienestar del asociado, en el caso nuestro nos interesa no tanto capitalizarnos, ni tener un patrimonio muy alto, sino prestarle un verdadero servicio al asociado, donde mejore su calidad de vida, donde a él se le pueda prestar una ayuda inmediata y donde ellos tengan un recurso económico en el momento que lo necesitan.

Entrevistador: En todos los sectores de la producción se presentan riesgos permanentemente. ¿Según su conocimiento y experiencia cuales son los riesgos que enfrenta en este momento Fodecor?

Entrevistada: No, con Fodecor no tenemos ningún riesgo, porque tenemos un seguro de cartera que quizás eso podría ser lo que más podría afectar, pero como es una entidad digamos que se maneja en una entidad privada, porque el colegio es privado, entonces el fondo como tal acomoda sus políticas también a nivel empresarial, debido a que manejamos un contrato a un término fijo y el asociado termina el año laboral sin deber más que de los aportes, se puede ir debiendo hasta sus aportes, pero no se puede ir debiendo más de los aportes que tiene. Fuera de eso tenemos un seguro de cartera que es un respaldo que se tiene también mensualmente para todos los créditos que van haciendo los asociados; a nivel de la economía solidaria si se presentan de pronto muchas dificultades, porque quizás hay algunas cooperativas que tienen tasas de interés que están muy por encima de las tasas bancarias, entonces eso puede hacer que el asociado se retire o que le favorezca mejor un crédito en una entidad bancaria que en el mismo fondo o en una cooperativa; en el caso nuestro no tenemos pues como un riego grande porque de todos modos se tiene las cosas muy pensadas de acuerdo al contrato que se maneja a nivel de la institución y se manejan unos reglamentos a nivel de créditos que también se hacen cumplir para evitar dificultades mayores.

Entrevistador: Después de la crisis que sufrió el sector en los años 90, el sector solidario en general algunos fondos y cooperativas se han visto reducidos en su número. ¿Cuál considera usted que han sido las situaciones que le han permitido a Fodecor su permanencia y crecimiento?

Entrevistada: Pues, básicamente ha sido como la organización que hemos tenido, la consolidación de pronto en los aportes de los asociados y nosotros realmente no tenemos inversiones donde quizás tengamos unas pérdidas significativas,

porque sabemos que también a nivel financiero también los que son fondos de empleados con el descuento del cuatro por mil, fuera de eso las contribuciones que se tienen que hacer legalmente a la Supersolidaria y lo que tiene que ver con las tasas contributivas que se hacen anualmente ; pues si son fondos de empleados o cooperativas que manejan un capital amplio, de pronto pueden tener unas pérdidas altas, representativas, pero nosotros realmente, tenemos pues, contablemente una persona muy competente donde está al tanto de eso y donde tiene un manejo muy claro de todo lo que es el presupuesto y de todo el manejo de toda la parte financiera, entonces no tenemos pues como dificultades en ese sentido sino que la permanencia es por la organización y por él, digamos el hecho de tener también actualizado todos los informes del fondo, nos permite estar tomando las decisiones o que se van presentando en el camino.

Entrevistador: Analfe es la entidad que agremia a los fondos de empleados en Caldas. ¿Qué relación tiene Fodecor Analfe? y ¿En qué forma percibe usted el apoyo que brinda éste al fondo?

Entrevistada: Bueno, nosotros venimos afiliados a Analfe, hace ya bastante tiempo, porque realmente es la única entidad que nos tiene a nosotros como enterados de todo lo que pasa con el sector solidario y mensualmente o cada vez que hay una directiva a través de la Supersolidaria es enviada por Internet o en un medio magnético de forma que nosotros la podamos leer y podamos dar un cumplimiento oportuno. Hemos evitado tener multas o sanciones porque con ellos se tiene una comunicación muy clara, respecto a los cumplimientos que tenemos que dar en cuestiones de ley; y Analfe también nos brinda asesoría en la parte educativa en lo que tiene que ver con la educación solidaria. Llevamos quizás más de 10 años donde estamos afiliados y pagamos una cuota de representación porque ellos tienen también con nosotros un apoyo en asesoría, si tenemos alguna inquietud, alguna dificultad, simplemente es enviar esa solicitud a través de la Internet y ellos inmediatamente nos están dando solución a todas las inquietudes que tenemos y tienen los SIG que es un medio de información, un sistema de información muy oportuno, donde ellos nos están comunicando todo lo

que está sucediendo con el sector solidario y eso hace que nosotros también estemos al día en todo, entonces no tengamos dificultades mayores.

Entrevistador: Por último Doctora Doralice; perteneciendo los fondos al sector solidario, que considera usted el aporte que brinden los fondos en la parte social en general.

Entrevistada: Pero en la parte social a los asociado o al estado?

Entrevistador: En la parte social a los asociados y al estado.

Entrevistada: No, básicamente yo pienso que los fondos de empleados es como de educar a la gente, o sea es cuestión de educación a nivel de cooperativo que es lo que uno necesita que la gente aprenda a manejar en este sistema, de que todos ahorramos para favorecer un bien común y para favorecer también las necesidades de otra persona en un momento dado, porque sabemos que a nivel bancario hay muchos requisitos, y hay veces que es difícil acceder a un crédito bancario y fuera de eso no en el tiempo en que la persona realmente lo necesita sino que con los fondos uno tiene soluciones inmediatas a situaciones difíciles; entonces es ese sentido de solidaridad, de pensar en el bien común, de apoyar al otro y de colaborarle a las personas en el momento que realmente lo necesita, porque muchas veces se espera una respuesta de una entidad financiera y no hay ese apoyo pues como inmediato sino que hay respuesta quizás no favorables y eso hace que la gente tenga sus crisis y sus dificultades, pues en su vida personal o familiar; pero en los fondos de empleados nosotros siempre estamos es pensando en el bienestar del asociado, mientras otras entidades piensan es en enriquecerse, en capitalizarse y en adquirir bienes propios, nosotros por ejemplo no tenemos propiedades, sino que se trabaja con lo que se necesita para laborar y básicamente el interés es que el asociado tenga muchas facilidades en el crédito, que pueda tener un acceso más rápido para las cosas que el necesita, sobre todo lo que son necesidades básicas.

Entrevistador: Siendo las doce y tres minutos damos por terminada la entrevista con la Doctora Doralice Gómez, no sin antes agradecerle la colaboración para realización de ésta.

ENTREVISTA SIETE E7

Presidente y Vicepresidente del Consejo de Administración de la Cooperativa de empleados de la CHEC – COOTRACHEC

Percepción del entrevistador: La entrevista se desarrollo en las instalaciones de la CHEC de la carrera 24, que están dispuestas para servicio al cliente. La entrevista se logra concretar después de casi dos meses, pues se debió posponer en varias ocasiones por múltiples inconvenientes se presentaban cuando ya estaba concertada la cita; cuando se solicito permiso de grabar la misma, nuevamente se pospuso y solicito el guión de la entrevista, para en una ocasión posterior realizarla; en el momento de realizar la entrevista el Señor Púlgarin Presidente del Consejo de Administración solicito que estuviese presente el Señor Orozco, vicepresidente Consejo de Administración; en la realización de la misma noto incomodidad de parte de los directivos, a pesar que se les explico claramente los objetivos de la misma; la entrevista se llevo a cabo en presencia de otro asociado a la Cooperativa, que en algún momento intento expresar su opinión respecto a un tema; el lugar aunque agradable, no era el más adecuado para atender la entrevista. Se pudo percibir afán en la actividad, siendo las intervenciones extremadamente puntuales. En lo referente al perfil de los entrevistado; el presidente es auxiliar de ventanilla de atención al cliente, y el vicepresidente coordina la correspondencia de esta sede.

Entrevistador: Siendo las seis menos cuatro del día 25 de junio del 2007, nos encontramos en compañía del señor Carlos Albeiro Pulgarin y el señor Fernando Orozco, presidente y vicepresidente de la Cooperativa COOTRACHEC, con ellos vamos a intercambiar algunos conceptos sobre el sector cooperativo.

Entrevistador: Por favor nos describe la evolución de la cooperativa.

Entrevistado 2: La evolución, arranco como la cooperativa lleva tanto tiempo, sin embargo a mi me ha parecido que ha sido optima, porque a pesar que

empezamos con poquita gente hoy en día ya tenemos casi 1.100 asociados, o sea que el índice de la evolución lo da el volumen de asociados, además todo lo que tiene de bienestar la cooperativa, todo lo que, las facilidades que hay para los créditos, la cantidad de créditos, el objetivo que es el servicio social de la cooperativa, que es de todos los compañero, primero es lo social.

Entrevistador: ¿Según sus conceptos cuáles son los elementos básicos que deben tener presentes las Cooperativas de Ahorro y crédito y las Cooperativas de Aportes y crédito para ser competitivas?

Entrevistado 2: Bueno, en este momento de las cooperativas proviene del sector financiero, toca que competir es con ellos porque ellos están jugando con el interés, la tasa de interés que cobran en cada modalidad de crédito, entonces nosotros tenemos primero que todo ajustarnos a la ley y segundo prestar un buen servicio, dar muchas modalidad de crédito para que el asociado no se vaya, mostrar que la cooperativa es para dar bienestar tanto a los asociados como a sus familias.

Entrevistador: ¿Cuáles son los negocios que compiten con COOTRACHEC y de qué forma afectan los intereses de la institución?

Entrevistado 1: ¿Los negocios? Más que todo es el negocio bancario, el bancario, el negocio financiero es el que más está afectando por las facilidades que ha habido hoy en día para hacer créditos, para comprar cartera y todo eso, por la cantidad de plata que tienen los bancos.

Entrevistador: ¿En qué forma los afecta, los ha tocado en alguna forma, se les han ido asociados por eso?

Entrevistado 2: Hombre si, ha habido una desbandada de asociados representativa y eso en realidad si afecta la cooperativa.

Entrevistador: El estado como ente regulador del sector, traza unas políticas generales. ¿Qué opinión les merecen dichas políticas?

Entrevistado 2: Lo que yo siempre he dicho y lo que sostuvimos en Bogotá una vez que estuvimos halla, la normatividad va a matar a las cooperativas, porque ellos creen que las cooperativas se manejan como cualquier entidad bancaria y eso no es así, pues nosotros pensamos que tanta norma está afectando las cooperativas.

Entrevistador: En todos los sectores de la producción se presentan riesgos permanentemente. ¿Según su conocimiento y experiencia cuales son los riesgos que enfrenta COOTRACHEC en la actualidad?

Entrevistado 2: En este momento creo yo, es la posibilidad de que liquiden la empresa que es la Chec, porque es la madre obviamente de COOTRACHEC, ese podría ser el problema más grande, en el corto plazo que tiene COOTRACHEC.

Entrevistador: ¿Y que han pensado para ello?

Entrevistado 1: Lo que hemos pensado en el consejo de administración es tratar de abrir la cooperativa, que únicamente no sean únicamente trabajadores de la Chec, ni jubilados; sino que sean sus familias como ya lo hicimos, ó particulares, teniendo unos reglamentos específicos para ellos.

Entrevistador: Después de la crisis del sector de los años 90 las cooperativas de Ahorro y crédito y las cooperativas de Aportes y crédito, han sufrido una considerable reducción en su número. ¿Cuáles consideran son las situaciones que han permitido la permanencia y crecimiento de COOTRACHEC?

Entrevistado 2: Pero hay cuando se refiere a la nómina, se refiere a la nómina de empleados o a la nómina de asociados, es que habría que diferenciar que no es la nómina de empleados como tal sino la nomina de asociados como tal.

Entrevistador: A nivel general, desde la óptica de la crisis que hubo en el sector cooperativo.

Entrevistado 2: Es que precisamente yo pienso que la injerencia o la incidencia del sector bancario siempre golpea mucho a las cooperativas, porque el sector bancario siempre tiene más prebendas y todo esto, frente a las cooperativas que hoy en día les están dando más duro.

Entrevistado 1: Pero yo creo que la pregunta va enfocada en como ha hecho COOTRACHEC para sostenerse a pesar de tantos problemas que ha tenido el sector cooperativo.

Entrevistador: Correcto, es eso.

Entrevistado 1: El sector solidario, yo pienso que lo primordial es el servicio, el servicio que se ha prestado eficiente; no tanto en créditos, sino más bien en bienestar para ellos y como ya lo dije para sus familias.

Entrevistador: Unicoop es la entidad que representa al sector cooperativo en Caldas. ¿Qué relación tiene COOTRACHEC con Unicoop? y ¿En qué forma percibe usted el apoyo que brinda Unicoop al sector cooperativo?

Entrevistado 2: Si quiere que le de mi concepto personal, a pesar de que estamos afiliados a Unicoop me parece que el servicio que le presta a la cooperativa es más bien poco, porque llega precisamente y valga la redundancia, llega mucha normatividad a la empresa y no la hace llegar a la cooperativa y hay muchos seminarios y todo eso y tampoco la cooperativa la tiene en cuenta; entonces esta

hay como un ente figurativo no más. Me parece que si le hace falta como más participación, según mi opinión.

Entrevistador: Agradeciéndoles por la participación en esta entrevista damos por terminada la misma faltando veinte cuatro minutos para las seis.

ENTREVISTA OCHO E8

Presidenta del Consejo de Administración Cooperativa de Profesionales de Caldas – COOPROCAL

Percepción del entrevistador: La entrevista se desarrollo en la oficina del fondo de empleados de la ECOPETROL Manizales, después de haber acordado no realizarla en el punto de encuentro inicial (cafetería) por el ruido, la Doctora Murillo muy amablemente atendió la solicitud, la que se desarrollo sin ningún contratiempo. Esta entrevista se logro realizar después de casi dos meses de intentar concertarla, dado que requirió coordinarla a través de la secretaria de gerencia de COOPROCAL y por último recurrir al Gerente, pues él en últimas fue quien autorizo la realización de la entrevista. La Doctora Murillo presenta un conocimiento del sector importante y su vinculación con el mismo dista de largo tiempo; aunque en ningún momento se nota urgencia de terminar la entrevista, las intervenciones de la entrevistada eran muy tajantes. La entrevistada solicitó copia de la entrevista una vez terminada, la misma se le envió vía correo electrónico.

Entrevistador: Hoy 5 de julio del 2007, faltando 12 minutos para las 3 de la tarde nos encontramos con la doctora Edilma Murillo Muñoz, presidenta del consejo de administración de la cooperativa COOPROCAL, con ella vamos a dialogar sobre algunos aspectos del cooperativismo en Caldas.

Entrevistador: Doctora Edilma, por favor me describe la evolución de COOPROCAL.

Entrevistada: COOPROCAL ha sido una entidad que en los últimos 10 años ha evolucionado considerablemente por las políticas gubernamentales y por la necesidad de volverse competitiva a nivel local y regional, en el momento nos encontramos en un nivel de tecnificación excelente podemos, podemos prestar unos servicios que satisfacen plenamente las necesidades de los asociados y

tenemos todo el respaldo y la aceptación de las entidades que nos vigilan y nos controlan.

Entrevistador: ¿Según su concepto cuáles son los elementos básicos que debe tener presentes las Cooperativas de Ahorro y crédito y Cooperativas de Aportes y crédito para ser competitivas?

Entrevistada: Bueno elementos básicos tenemos, la credibilidad, la seguridad que tenemos para trabajar con todos los asociados para brindarle los servicios, para llegar a ellos para cumplir con sus expectativas y tener con que presentar un balance social que colme todas las necesidades y por lo que los asociados están en la cooperativa.

Entrevistador: ¿Cuáles son los negocios que compiten con COOPROCAL y de que forma afecta los intereses de la institución?

Entrevistada: Bueno, nuestro principal competidor es el sector financiero, es decir los bancos; los bancos le ofrecen unas tasas halagadoras y unos productos halagadores y hay es donde nosotros ya tenemos que entrar a explicarle a los asociados cuales son nuestras bondades, nuestras fortalezas y porque estamos en capacidad de competir con los bancos y donde tenemos esa parte importante que los bancos no pueden llegar a llenar.

Entrevistador: El estado como ente regulador del sector, traza unas políticas generales. ¿Qué opinión le merecen dichas políticas?

Entrevistada: Como políticas me parecen excelentes, toda vez que contribuyen al fortalecimiento y al posicionamiento y mayor credibilidad de las entidades; que nos sucedió a nosotros, que las políticas llegaron muy abruptamente y entonces nos manejaron un proceso muy rápido y no nos dieron casi tiempo como de adaptarnos y hay fue donde nos dio muy duro, y realmente nosotros pudimos

comprobar que éramos una empresa muy capaz; porque en ese intento por quedar bien con la Superintendencia y con las políticas gubernamentales, que sucedió: muchas cooperativas se acabaron, porque no fueron capaces de sostener esa situación.

Entrevistador: En todos los sectores de la producción se presentan riesgos permanentemente. ¿Según su conocimiento y experiencia cuales son los riesgos que enfrenta COOPROCAL en la actualidad?

Entrevistada: Bueno, una proliferación de fondos, porque en todas las instituciones educativas; esta cooperativa tiene un gran número de asociados, de educadores; entonces en todas las instituciones se esta formando un fondo, es eso para nosotros, es un riesgo grande y hablando algo así como de lo local y más cercano, y para, si nos metemos ya en el plano a nivel nacional e internacional estamos esperando el TLC que lo consideramos un riesgo inminente.

Entrevistador: Después de la crisis del sector del los años 90 las cooperativas de Ahorro y crédito y las cooperativas de Aportes y crédito, han sufrido una considerable reducción en su número. ¿Cuáles considera son las situaciones que han permitido la permanencia y crecimiento de COOPROCAL?

Entrevistada: Bueno, COOPROCAL ha podido sostenerse en el tiempo y a pesar de las situaciones porque teníamos unas políticas y unos valores y unos principios, también cimentados que con toda esta situación, pudimos seguirnos sosteniendo, la credibilidad, la capacidad, la cantidad de servicios, la seguridad que hemos centrado en los asociados y el posicionamiento y el empoderamiento que tenemos en nuestra región.

Entrevistador: Unicoop es la entidad que representa al sector cooperativo n Caldas. ¿Qué relación tiene COOPROCAL con Unicoop? y ¿En que forma percibe usted el apoyo que brinda Unicoop al cooperativismo de Caldas?

Entrevistada: Tenemos una relación buena, toda vez que nos asesoran, estamos vinculados para capacitaciones, para mejoramiento, y bien; me parece que pudiera ser mejor.

Entrevistador: Doctora Edilma muchas gracias por la realización de esta entrevista; siendo las tres y cuarto de la tarde damos por terminada la misma.

ENTREVISTA NUEVE E9

Presidente del Consejo de Administración de COOPEMAR

Percepción del entrevistador: La entrevista se programo en primera instancia a través de la Gerente de la Cooperativa, pero el Señor Salazar la cancelo por motivos de salud, sugiriéndome realizará la entrevista a la Vicepresidente del Consejo de Administración; después del correspondiente contacto se programo la entrevista directamente con la Vicepresidenta, pero el día de la entrevista al llamarla para validar la hora de la entrevista, pidió realizara la misma al Presidente, argumentando el amplio conocimiento que tenía el Señor Salazar de la Cooperativa. Después de un mes aproximadamente se logro comunicación nuevamente con el Señor Salazar, se le expuso el caso y accedió a la entrevista, pero en la primera no pudo cumplirla, motivo por el cual se pospuso 15 días. El día de la entrevista el contacto inicial se realizo en una cafetería, por lo cual sugerí realizar la entrevista en una oficina contigua al lugar donde se estaba; a lo que se mostró evasivo el entrevistado; motivo por el cual se decidió realizar la entrevista allí, a pesar de consideran no era el lugar más adecuado. El Señor Salazar se pudo notar tiene un conocimiento amplio de lo temas referentes al Cooperativismo, igualmente a pertenecido a la Cooperativa por más de 20 años.

Entrevistador: Hoy 10 de julio del 2007, siendo las tres y media de la tarde, me encuentro con el señor Francisco José Salazar, Presidente del Consejo de Administración de COOPEMAR, y con él vamos a dialogar de algunos aspectos del sector cooperativo.

Entrevistador: Don Francisco, por favor me describe la evolución de COOPEMAR

Entrevistado: COOPEMAR es una empresa que nació hace 40 años exactamente, el 22 de junio de 1967, o sea que la semana pasada, antepasada cumplimos los 40 años, los celebramos muy bien en Aranzazu, empezamos con empleados simplemente de Aranzazu y ha ido evolucionando hasta el momento en que

tenemos no solamente empleados oficiales, sino particulares y personas independientes; no hacemos excepción de ninguna naturaleza, tenemos en este momento 450 asociados, y es una cooperativa pujante la mejor de Aranzazu y tenemos un patrimonio de más o menos 1.300 millones de pesos o sea que la evolución de COOPEMAR ha sido muy buena hasta este momento.

Entrevistador: ¿Según su concepto cuáles son los elementos básicos que debe tener presentes las Cooperativas de Ahorro y crédito y Cooperativas de Aportes y crédito para ser competitivas?

Entrevistado: El servicio, el servicio a tiempo del asociado es lo más importante en una cooperativa de aportes y crédito o de ahorro y crédito, la de nosotros es multiactiva con aportes y crédito en este momento y la disponibilidad de dinero en el momento, COOPEMAR ha sido una empresa muy bien manejada a través de sus 40 años, por sus gerentes y por el Consejo de Administración que ha sido un Consejo que se a desvelado por el buen servicio de la cooperativa hacia sus asociados; ¿porque?, porque todos los que pertenecemos al Consejo tenemos esa convicción que es una empresa propia la cual debemos velar para que nos aporte no solamente a nivel personal, sino familiar y a nivel de municipio. Todos los habitantes de Aranzazu tienen que ver con COOPEMAR.

Entrevistador: ¿Cuáles son los negocios que compiten con COOPEMAR y de que forma afecta los intereses de la institución?

Entrevistado: Inicialmente COOPEMAR nació porque existían los llamados agiotistas que se encargaban de conseguir a los empleados y darles unos prestamos a altos intereses, también las llamadas natilleras y otras cosas, pues simplemente para darles un servicio pasajero a los empleados entonces por eso COOPEMAR se ha unido para que todos los asociados aportemos y seamos beneficiarios de todos los servicios de la cooperativa, tanto en capacitación, en educación cooperativa, en educación de todo sentido porque tenemos préstamo

para los asociados a nivel de educativo, tanto primaria, secundaria como profesional; tenemos también prestamos para vivienda, pues para reparación de vivienda, tenemos prestamos para comprar artículos de primera necesidad, tenemos convenios con muchas compañías para que los asociados vayan allá y por intermedio de la cooperativa obtengan los productos y la cooperativa les paga allá y los asociados nos paga a la cooperativa, de manera que es mucho más, más, beneficioso pertenecer a COOPEMAR.

Entrevistador: El estado como ente regulador del sector, traza unas políticas generales. ¿Qué opinión le merecen dichas políticas?

Entrevistado: Haber, pues de las principales políticas ese decreto ley cuarenta…;

Entrevistador: ¿De la educación?; 2880;

Entrevistado: 2880 que nos ha marcado indiscutiblemente, pero a la vez nosotros hemos sentido que es importante que ese impuesto que nos cobra para la educación, nosotros lo podemos invertir en los asociados ya sea en Aranzazu, o en las localidades donde hay, donde hay; asociados, porque eso es lo que hemos hecho durante estos años anteriores; hemos mandado al ministerio de educación o la secretaria de educación nuestros proyectos, para ayudar a escuelas pobres, a escuelas de Aranzazu y, a escuelas de los municipios aledaños donde hay asociados y escuelas a nivel rural, de manera que con eso nos hemos beneficiado y Aranzazu por ejemplo ha sido un, una, como dijéramos, las personas de Aranzazu son las que se han beneficiado de ese impuesto para la educación. Pero lógicamente que eso nos saca recursos de solidaridad, por ejemplo la plata que tenemos para solidaridad ya no nos alcanza mucho para atender las necesidades de los asociados; pero COOPEMAR ha decidido y por medio de su Asamblea General, nos ha dado autorización al Consejo para sacar de gastos generales e ir aportando a ese fondo para que no se termine durante el año.

Entrevistador: En todos los sectores de la producción se presentan riesgos permanentemente. ¿Según su conocimiento y experiencia cuales son los riesgos que enfrenta COOPEMAR en la actualidad?

Entrevistado: Riesgos, pues el sector, el sector bancario; digo yo que es, el de mayor riesgo porque COOPEMAR se ha lucido, se ha lucido, porque los intereses sean bastante bajos, los más bajos del mercado creo yo en este momento; porque es que los prestamos que hacemos es al uno y medio, en este momento y yo creo que ninguna entidad, ninguna, ni siquiera del sector solidario tiene los intereses a ese nivel, de manera que eso digamos, tenemos; tuvimos problemas hace un año, hace dos años con el sector bancario cuando nos quito mucha gente, o nos quito no; por compra de cartera; y de pronto se fueron unos pocos y en este momento están regresando nuevamente a COOPEMAR, porque se han dado cuenta que los créditos, las tasas que les dieron han subido y no les han sostenido el precio que les dieron.

Entrevistador: Después de la crisis del sector de los años 90 las cooperativas de Ahorro y crédito y las cooperativas de Aportes y crédito, han sufrido una considerable reducción en su número. ¿Cuáles considera son las situaciones que han permitido la permanencia y crecimiento de COOPEMAR?

Entrevistado: Yo creo que es ese sentido de pertenencia, no solo de los asociados, sino de los que pertenecemos al Consejo de Administración y a los diferentes comités, y de especialmente de los empleados y del gerente; nuestra gerente por ejemplo lleva con nosotros hace 18 años, y yo creo que una gerente de esas, es especial para la cooperativa, porque nos hace sentir bien y se preocupa por el bienestar de todos los asociados, sin que; con calidad humana sin que ello… sin que ello, derive de ella en ningún momento, en ningún momento cuestiones onerosas; es decir que ella por ejemplo se ponga hacer negocios, como fue el problema con las cooperativas que desafortunadamente quebraron en los años ochenta, que fue precisamente por eso, porque los empleados y los

consejos de administración se dieron a la tarea de enriquecerse a costa de los asociados pertenecientes a una cooperativa, en cambio nosotros no, nosotros, se ha manejado pulcramente y yo creo que, no ha habido en estos 40 años, ninguna, no hay, ningún asociado, ninguna persona que no pertenezca a COOPEMAR, que nos pueda endilgar siquiera, haber obtenido en un negocio siquiera un incremento de una mínima parte, de manera que hemos sido manos limpias y sobre todo es eso el éxito de COOPEMAR, manos limpias en todo momento.

Entrevistador: Unicoop es la entidad que representa al sector cooperativo en Caldas. ¿Qué relación tiene COOPEMAR con Unicoop? y ¿En que forma percibe usted el apoyo que brinda Unicoop al cooperativismo de Caldas?

Entrevistado: Nosotros hemos tenido una relación buena con Unicoop, a pesar que no nos hemos asociado, que en este momento se llama Confecoop Caldas, pero a nivel, especialmente es a nivel educacional, porque ellos tienen unos buenos instructores en cuanto a cooperativismo y en cuanto a conocimiento generales del área de la solidaridad. Pero digo que es un poco oneroso y entonces uno como asociado y como dueño de una cooperativa quiere que, ahorrar lo más posible en todo sentido; de manera que si nosotros podemos ahorrar en un instructor, lo hacemos, con un instructor de otra entidad que no sea Unicoop; pero Unicoop es buena empresa, pueda ser que en el momento que ya sea relanzado Confecoop Caldas, llegue ha asociar a las cooperativas no solo de Caldas, sino a nivel nacional, para que podamos hacer frente a todas esas, esas, como dijéramos; monstruos que se nos vienen encima, que quieren acabar con el cooperativismo, que es mucho, empezando con el gobierno

Entrevistador: Don Francisco le agradezco mucho por su tiempo, por su atención y por la realización de esta entrevista. Siendo las tres y cuarenta y cinco minutos damos por terminada la misma.

Tabla para clasificar los ítems de las Capacidades Institucionales con respecto a las perspectivas del Balanced ScoreCard.

Perfil de Capacidad Institucional	
Capacidad Directiva	AC
Califique la imagen que tienen de la entidad los asociados	CL
Cuenta la entidad con un Plan Estratégico y se usa	IN
Evalúa la entidad el medio donde se desenvuelve periódicamente	IN
Califique la velocidad de respuesta a condiciones externas cambiantes	IN
Califique la flexibilidad de la estructura organizacional	AC
Como considera la comunicación y control gerencial	AC
Califique la habilidad que tienen los directivos para atraer y retener gente altamente creativa	AC
Califique la habilidad para responder a la tecnología cambiante	IN
Califique la agresividad para enfrentar la competencia	IN
Califique el sistema de control de la institución	AC
Califique el sistema de toma de decisiones	AC
Califique el sistema de coordinación	AC
Capacidad Competitiva	CL
Califique la calidad de los servicios prestados por su entidad	CL
Califique la lealtad y satisfacción del cliente	CL
Califique la participación en el mercado	FI
Califique el uso de datos del mercado para fijar tasas de intereses	AC
Califique la inversión en Investigación y Desarrollo de nuevos servicios	AC
Califique el aprovechamiento de potenciales asociados	IN
Califique la administración de asociados	CL
Califique el portafolio de productos que tiene la entidad	CL
Califique el liderazgo de la asociación que salvaguarda los intereses del sector -Unicoop-	AC
Califique las instalaciones en cuanto a ubicación geográfica y funcionalidad	CL
Califique los procesos de atención al asociado en cuanto a tiempo de respuesta	CL
Evalué la participación de los servicios de su entidad respecto a la competencia	CL
Califique el nivel de seguimiento que le realizan a la competencia	FI
Califique el nivel de respuesta a las sugerencias -necesidades- de los asociados	CL
Capacidad Financiera	FI
Califique el nivel de acceso a capital que posee la empresa	FI
Califique el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	FI
Califique la rentabilidad de la entidad	FI
Califique la liquidez, disponibilidad de fondos internos	FI
Califique la estabilidad financiera	FI
Califique la habilidad para competir con tasas	FI
Califique la capacidad para satisfacer la demanda	FI
Califique el posicionamiento financiero respecto a su competencia	FI
Califique el nivel de dependencia de los aportes de los asociados	FI
Califique el grado de recuperación de la cartera de su entidad	FI
Capacidad Tecnológica	AC
Califique las habilidades técnicas -financieras- de la entidad	IN
Califique la capacidad de innovación - nuevos servicios-	AC
Califique el nivel de tecnología utilizada en lo servicios	AC

Califique la efectividad en la entrega de servicios	CL
Califique el valor agregado del servicio	CL
Califique el nivel tecnológico presente en el servicio	AC
Califique el nivel de coordinación e integración entre áreas	IN
Califique la flexibilidad en servicio	IN
Califique el nivel de utilización de Internet para sus labores diarias	AC
Capacidad del Talento Humano	IN
Como califica el nivel académico de los empleados	AC
Califique la experiencia técnica de los empleados	IN
Califique la estabilidad que brinda la entidad	IN
Como considera el nivel de pertenencia de los empleados	AC
El personal de la empresa se encuentra altamente motivado	IN
Como considera el nivel de remuneración	IN
Se ofrece oportunidades de desarrollo profesional	IN
Califique el sistema de evaluación de desempeño	IN

Valores análisis Univariados desde perspectiva Directivos

CD1

CD1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	0.8%	0.8%	
DMENOR	1	0.4%	1.2%	
DRMENOR	1	0.4%	1.6%	
FMAYOR	49	19.5%	21.1%	
FMEDIA	83	33.1%	54.2%	
FMENOR	8	3.2%	57.4%	
FRMAYOR	91	36.3%	93.6%	
FRMENOR	16	6.4%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.1%	2.8%
DMENOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.0%	2.2%
FMAYOR	14.8%	25.0%
FMEDIA	27.3%	39.3%
FMENOR	1.4%	6.2%
FRMAYOR	30.3%	42.5%
FRMENOR	3.7%	10.1%

CD2

CD2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	4	1.6%	1.6%	
DMENOR	7	2.8%	4.4%	
DRMAYOR	1	0.4%	4.8%	
DRMENOR	5	2.0%	6.8%	
FMAYOR	17	6.8%	13.7%	
FMEDIA	88	35.3%	49.0%	
FMENOR	8	3.2%	52.2%	
FRMAYOR	75	30.1%	82.3%	
FRMENOR	44	17.7%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.4%	4.1%
DMENOR	1.1%	5.7%

DRMAYOR 0.0% 2.2%
DRMENOR 0.7% 4.6%
FMAYOR 4.0% 10.7%
FMEDIA 29.4% 41.6%
FMENOR 1.4% 6.2%
FRMAYOR 24.5% 36.2%
FRMENOR 13.1% 23.0%

CD3

CD3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	3	1.2%	1.2%	
DMEDIA	2	0.8%	2.0%	
DMENOR	7	2.8%	4.9%	
DRMAYOR	1	0.4%	5.3%	
DRMENOR	11	4.5%	9.7%	
FMAYOR	27	10.9%	20.6%	
FMEDIA	81	32.8%	53.4%	
FMENOR	15	6.1%	59.5%	
FRMAYOR	70	28.3%	87.9%	
FRMENOR	30	12.1%	100.0%	
Total	247	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMAYOR 0.3% 3.5%
DMEDIA 0.1% 2.9%
DMENOR 1.1% 5.8%
DRMAYOR 0.0% 2.2%
DRMENOR 2.2% 7.8%
FMAYOR 7.3% 15.5%
FMEDIA 27.0% 39.0%
FMENOR 3.4% 9.8%
FRMAYOR 22.8% 34.4%
FRMENOR 8.3% 16.9%

CD4

CD4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMEDIA	8	3.2%	3.6%	
DMENOR	5	2.0%	5.6%	
DRMAYOR	2	0.8%	6.4%	
DRMENOR	7	2.8%	9.2%	

FMAYOR	22	8.8%	18.0%	
FMEDIA	84	33.6%	51.6%	
FMENOR	11	4.4%	56.0%	
FRMAYOR	75	30.0%	86.0%	
FRMENOR	35	14.0%	100.0%	
Total	250	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	2.2%
DMEDIA	1.4%	6.2%
DMENOR	0.7%	4.6%
DRMAYOR	0.1%	2.9%
DRMENOR	1.1%	5.7%
FMAYOR	5.6%	13.0%
FMEDIA	27.8%	39.8%
FMENOR	2.2%	7.7%
FRMAYOR	24.4%	36.1%
FRMENOR	9.9%	18.9%

CD5

CD5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMEDIA	9	3.6%	4.0%	
DMENOR	5	2.0%	6.0%	
DRMAYOR	2	0.8%	6.7%	
DRMENOR	5	2.0%	8.7%	
FMAYOR	24	9.5%	18.3%	
FMEDIA	73	29.0%	47.2%	
FMENOR	13	5.2%	52.4%	
FRMAYOR	85	33.7%	86.1%	
FRMENOR	35	13.9%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	2.2%
DMEDIA	1.6%	6.7%
DMENOR	0.6%	4.6%
DRMAYOR	0.1%	2.8%
DRMENOR	0.6%	4.6%
FMAYOR	6.2%	13.8%

FMEDIA 23.4% 35.0%
FMENOR 2.8% 8.7%
FRMAYOR 27.9% 39.9%
FRMENOR 9.9% 18.8%

CD6

CD6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	0.8%	0.8%	
DMENOR	5	2.0%	2.8%	
DRMAYOR	1	0.4%	3.2%	
DRMENOR	6	2.4%	5.7%	
FMAYOR	38	15.4%	21.1%	
FMEDIA	70	28.3%	49.4%	
FMENOR	11	4.5%	53.8%	
FRMAYOR	78	31.6%	85.4%	
FRMENOR	36	14.6%	100.0%	
Total	247	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMEDIA 0.1% 2.9%
DMENOR 0.7% 4.7%
DRMAYOR 0.0% 2.2%
DRMENOR 0.9% 5.2%
FMAYOR 11.1% 20.5%
FMEDIA 22.8% 34.4%
FMENOR 2.2% 7.8%
FRMAYOR 25.8% 37.8%
FRMENOR 10.4% 19.6%

CD7

CD7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	2	0.8%	0.8%	
DMEDIA	5	2.0%	2.8%	
DMENOR	9	3.6%	6.4%	
DRMAYOR	3	1.2%	7.6%	
DRMENOR	5	2.0%	9.6%	
FMAYOR	23	9.2%	18.7%	
FMEDIA	87	34.7%	53.4%	
FMENOR	19	7.6%	61.0%	
FRMAYOR	64	25.5%	86.5%	

FRMENOR	34	13.5%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.1%	2.8%
DMEDIA	0.6%	4.6%
DMENOR	1.7%	6.7%
DRMAYOR	0.2%	3.5%
DRMENOR	0.6%	4.6%
FMAYOR	5.9%	13.4%
FMEDIA	28.8%	40.9%
FMENOR	4.6%	11.6%
FRMAYOR	20.2%	31.4%
FRMENOR	9.6%	18.4%

CD8

CD8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	0.8%	0.8%	
DMENOR	3	1.2%	2.0%	
DRMAYOR	1	0.4%	2.4%	
DRMENOR	4	1.6%	4.0%	
FMAYOR	21	8.3%	12.3%	
FMEDIA	82	32.5%	44.8%	
FMENOR	17	6.7%	51.6%	
FRMAYOR	84	33.3%	84.9%	
FRMENOR	38	15.1%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.1%	2.8%
DMENOR	0.2%	3.4%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.4%	4.0%
FMAYOR	5.2%	12.5%
FMEDIA	26.8%	38.7%
FMENOR	4.0%	10.6%
FRMAYOR	27.5%	39.5%
FRMENOR	10.9%	20.1%

CD9

CD9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	4	1.6%	2.0%	
DRMENOR	9	3.6%	5.6%	
FMAYOR	25	10.0%	15.5%	
FMEDIA	93	37.1%	52.6%	
FMENOR	15	6.0%	58.6%	
FRMAYOR	71	28.3%	86.9%	
FRMENOR	33	13.1%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	2.2%
DMENOR	0.4%	4.0%
DRMENOR	1.7%	6.7%
FMAYOR	6.5%	14.4%
FMEDIA	31.1%	43.4%
FMENOR	3.4%	9.7%
FRMAYOR	22.8%	34.3%
FRMENOR	9.2%	18.0%

CD10

CD10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMEDIA	2	0.8%	1.2%	
DMENOR	3	1.2%	2.4%	
DRMAYOR	1	0.4%	2.8%	
DRMENOR	6	2.4%	5.2%	
FMAYOR	26	10.4%	15.6%	
FMEDIA	94	37.6%	53.2%	
FMENOR	7	2.8%	56.0%	
FRMAYOR	79	31.6%	87.6%	
FRMENOR	31	12.4%	100.0%	
Total	250	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	2.2%
DMEDIA	0.1%	2.9%
DMENOR	0.2%	3.5%

DRMAYOR 0.0% 2.2%
DRMENOR 0.9% 5.2%
FMAYOR 6.9% 14.9%
FMEDIA 31.6% 43.9%
FMENOR 1.1% 5.7%
FRMAYOR 25.9% 37.8%
FRMENOR 8.6% 17.1%

CD11

CD11	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMEDIA	2	0.8%	1.2%	
DMENOR	9	3.6%	4.8%	
DRMAYOR	2	0.8%	5.6%	
DRMENOR	3	1.2%	6.8%	
FMAYOR	29	11.6%	18.5%	
FMEDIA	87	34.9%	53.4%	
FMENOR	11	4.4%	57.8%	
FRMAYOR	69	27.7%	85.5%	
FRMENOR	36	14.5%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMAYOR 0.0% 2.2%
DMEDIA 0.1% 2.9%
DMENOR 1.7% 6.8%
DRMAYOR 0.1% 2.9%
DRMENOR 0.2% 3.5%
FMAYOR 7.9% 16.3%
FMEDIA 29.0% 41.2%
FMENOR 2.2% 7.8%
FRMAYOR 22.2% 33.7%
FRMENOR 10.3% 19.4%

CD12

CD12	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	0.8%	0.8%	
DMENOR	10	4.0%	4.8%	
DRMAYOR	2	0.8%	5.6%	
DRMENOR	3	1.2%	6.8%	
FMAYOR	27	10.8%	17.5%	
FMEDIA	95	37.8%	55.4%	

FMENOR	14	5.6%	61.0%	
FRMAYOR	71	28.3%	89.2%	
FRMENOR	27	10.8%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.1%	2.8%
DMENOR	1.9%	7.2%
DRMAYOR	0.1%	2.8%
DRMENOR	0.2%	3.5%
FMAYOR	7.2%	15.3%
FMEDIA	31.8%	44.2%
FMENOR	3.1%	9.2%
FRMAYOR	22.8%	34.3%
FRMENOR	7.2%	15.3%

CC1

CC1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	1.2%	1.2%	
DMENOR	2	0.8%	2.0%	
DRMAYOR	1	0.4%	2.4%	
DRMENOR	1	0.4%	2.8%	
FMAYOR	44	17.5%	20.2%	
FMEDIA	70	27.8%	48.0%	
FMENOR	4	1.6%	49.6%	
FRMAYOR	96	38.1%	87.7%	
FRMENOR	31	12.3%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.2%	3.4%
DMENOR	0.1%	2.8%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.0%	2.2%
FMAYOR	13.0%	22.7%
FMEDIA	22.3%	33.7%
FMENOR	0.4%	4.0%
FRMAYOR	32.1%	44.4%
FRMENOR	8.5%	17.0%

CC2

CC2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	0.8%	0.8%	
DMENOR	3	1.2%	2.0%	
DRMAYOR	2	0.8%	2.8%	
DRMENOR	4	1.6%	4.4%	
FMAYOR	29	11.5%	15.9%	
FMEDIA	75	29.8%	45.6%	
FMENOR	6	2.4%	48.0%	
FRMAYOR	92	36.5%	84.5%	
FRMENOR	39	15.5%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.1%	2.8%
DMENOR	0.2%	3.4%
DRMAYOR	0.1%	2.8%
DRMENOR	0.4%	4.0%
FMAYOR	7.8%	16.1%
FMEDIA	24.2%	35.8%
FMENOR	0.9%	5.1%
FRMAYOR	30.6%	42.8%
FRMENOR	11.2%	20.5%

CC3

CC3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	3	1.2%	1.6%	
DRMAYOR	3	1.2%	2.8%	
DRMENOR	1	0.4%	3.2%	
FMAYOR	25	10.0%	13.3%	
FMEDIA	80	32.1%	45.4%	
FMENOR	14	5.6%	51.0%	
FRMAYOR	88	35.3%	86.3%	
FRMENOR	34	13.7%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	2.2%
DMENOR	0.2%	3.5%

DRMAYOR 0.2% 3.5%
DRMENOR 0.0% 2.2%
FMAYOR 6.6% 14.5%
FMEDIA 26.4% 38.3%
FMENOR 3.1% 9.3%
FRMAYOR 29.4% 41.6%
FRMENOR 9.6% 18.6%

CC4

CC4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	3	1.2%	1.6%	
DRMAYOR	1	0.4%	2.0%	
DRMENOR	6	2.4%	4.4%	
FMAYOR	34	13.5%	17.9%	
FMEDIA	79	31.3%	49.2%	
FMENOR	16	6.3%	55.6%	
FRMAYOR	76	30.2%	85.7%	
FRMENOR	36	14.3%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMEDIA 0.0% 2.2%
DMENOR 0.2% 3.4%
DRMAYOR 0.0% 2.2%
DRMENOR 0.9% 5.1%
FMAYOR 9.5% 18.3%
FMEDIA 25.7% 37.5%
FMENOR 3.7% 10.1%
FRMAYOR 24.6% 36.2%
FRMENOR 10.2% 19.2%

CC5

CC5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	7	2.8%	2.8%	
DMEDIA	3	1.2%	4.0%	
DMENOR	5	2.0%	6.0%	
DRMAYOR	4	1.6%	7.6%	
DRMENOR	6	2.4%	10.0%	
FMAYOR	22	8.8%	18.7%	
FMEDIA	82	32.7%	51.4%	

FMENOR	12	4.8%	56.2%	
FRMAYOR	59	23.5%	79.7%	
FRMENOR	51	20.3%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	1.1%	5.7%
DMEDIA	0.2%	3.5%
DMENOR	0.6%	4.6%
DRMAYOR	0.4%	4.0%
DRMENOR	0.9%	5.1%
FMAYOR	5.6%	13.0%
FMEDIA	26.9%	38.9%
FMENOR	2.5%	8.2%
FRMAYOR	18.4%	29.2%
FRMENOR	15.5%	25.8%

CC6

CC6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	5	2.0%	2.0%	
DMEDIA	3	1.2%	3.2%	
DMENOR	2	0.8%	4.0%	
DRMAYOR	2	0.8%	4.8%	
DRMENOR	5	2.0%	6.8%	
FMAYOR	27	10.8%	17.5%	
FMEDIA	91	36.3%	53.8%	
FMENOR	16	6.4%	60.2%	
FRMAYOR	53	21.1%	81.3%	
FRMENOR	47	18.7%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.6%	4.6%
DMEDIA	0.2%	3.5%
DMENOR	0.1%	2.8%
DRMAYOR	0.1%	2.8%
DRMENOR	0.6%	4.6%
FMAYOR	7.2%	15.3%

FMEDIA 30.3% 42.5%
FMENOR 3.7% 10.1%
FRMAYOR 16.2% 26.7%
FRMENOR 14.1% 24.1%

CC7

CC7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	2	0.8%	0.8%	
DMEDIA	5	2.0%	2.8%	
DMENOR	9	3.6%	6.4%	
DRMAYOR	2	0.8%	7.2%	
DRMENOR	4	1.6%	8.8%	
FMAYOR	20	8.0%	16.9%	
FMEDIA	81	32.5%	49.4%	
FMENOR	8	3.2%	52.6%	
FRMAYOR	73	29.3%	81.9%	
FRMENOR	45	18.1%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMAYOR 0.1% 2.9%
DMEDIA 0.7% 4.6%
DMENOR 1.7% 6.8%
DRMAYOR 0.1% 2.9%
DRMENOR 0.4% 4.1%
FMAYOR 5.0% 12.1%
FMEDIA 26.7% 38.7%
FMENOR 1.4% 6.2%
FRMAYOR 23.7% 35.4%
FRMENOR 13.5% 23.4%

CC8

CC8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMEDIA	4	1.6%	2.0%	
DMENOR	5	2.0%	4.0%	
DRMAYOR	2	0.8%	4.8%	
DRMENOR	3	1.2%	6.0%	
FMAYOR	30	12.0%	18.0%	
FMEDIA	85	34.0%	52.0%	

FMENOR	17	6.8%	58.8%	
FRMAYOR	56	22.4%	81.2%	
FRMENOR	47	18.8%	100.0%	
Total	250	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	2.2%
DMEDIA	0.4%	4.0%
DMENOR	0.7%	4.6%
DRMAYOR	0.1%	2.9%
DRMENOR	0.2%	3.5%
FMAYOR	8.2%	16.7%
FMEDIA	28.1%	40.2%
FMENOR	4.0%	10.7%
FRMAYOR	17.4%	28.1%
FRMENOR	14.2%	24.2%

CC9

CC9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	3	1.2%	1.2%	
DMEDIA	5	2.0%	3.2%	
DMENOR	20	8.0%	11.2%	
DRMAYOR	13	5.2%	16.3%	
DRMENOR	15	6.0%	22.3%	
FMAYOR	24	9.6%	31.9%	
FMEDIA	60	23.9%	55.8%	
FMENOR	23	9.2%	64.9%	
FRMAYOR	47	18.7%	83.7%	
FRMENOR	41	16.3%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.2%	3.5%
DMEDIA	0.6%	4.6%
DMENOR	4.9%	12.0%
DRMAYOR	2.8%	8.7%
DRMENOR	3.4%	9.7%
FMAYOR	6.2%	13.9%
FMEDIA	18.8%	29.7%
FMENOR	5.9%	13.4%
FRMAYOR	14.1%	24.1%

FRMENOR 12.0% 21.5%

CC10

CC10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	3	1.2%	1.6%	
DRMENOR	3	1.2%	2.8%	
FMAYOR	44	17.5%	20.2%	
FMEDIA	82	32.5%	52.8%	
FMENOR	13	5.2%	57.9%	
FRMAYOR	66	26.2%	84.1%	
FRMENOR	40	15.9%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	2.2%
DMENOR	0.2%	3.4%
DRMENOR	0.2%	3.4%
FMAYOR	13.0%	22.7%
FMEDIA	26.8%	38.7%
FMENOR	2.8%	8.7%
FRMAYOR	20.9%	32.1%
FRMENOR	11.6%	21.0%

CC11

CC11	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMEDIA	4	1.6%	2.0%	
DMENOR	3	1.2%	3.2%	
DRMAYOR	2	0.8%	4.0%	
DRMENOR	6	2.4%	6.3%	
FMAYOR	34	13.5%	19.8%	
FMEDIA	90	35.7%	55.6%	
FMENOR	8	3.2%	58.7%	
FRMAYOR	68	27.0%	85.7%	
FRMENOR	36	14.3%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	2.2%
DMEDIA	0.4%	4.0%
DMENOR	0.2%	3.4%
DRMAYOR	0.1%	2.8%
DRMENOR	0.9%	5.1%
FMAYOR	9.5%	18.3%
FMEDIA	29.8%	42.0%
FMENOR	1.4%	6.2%
FRMAYOR	21.6%	32.9%
FRMENOR	10.2%	19.2%

CC12

CC12	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	0.8%	0.8%	
DMENOR	6	2.4%	3.2%	
DRMAYOR	1	0.4%	3.6%	
DRMENOR	4	1.6%	5.2%	
FMAYOR	31	12.4%	17.6%	
FMEDIA	83	33.2%	50.8%	
FMENOR	15	6.0%	56.8%	
FRMAYOR	67	26.8%	83.6%	
FRMENOR	41	16.4%	100.0%	
Total	250	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.1%	2.9%
DMENOR	0.9%	5.2%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.4%	4.0%
FMAYOR	8.6%	17.1%
FMEDIA	27.4%	39.4%
FMENOR	3.4%	9.7%
FRMAYOR	21.4%	32.7%
FRMENOR	12.0%	21.6%

CC13

CC13	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMEDIA	4	1.6%	2.0%	
DMENOR	11	4.4%	6.4%	
DRMENOR	7	2.8%	9.2%	

FMAYOR	20	8.0%	17.1%	
FMEDIA	79	31.5%	48.6%	
FMENOR	17	6.8%	55.4%	
FRMAYOR	69	27.5%	82.9%	
FRMENOR	43	17.1%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	2.2%
DMEDIA	0.4%	4.0%
DMENOR	2.2%	7.7%
DRMENOR	1.1%	5.7%
FMAYOR	4.9%	12.0%
FMEDIA	25.8%	37.6%
FMENOR	4.0%	10.6%
FRMAYOR	22.1%	33.5%
FRMENOR	12.7%	22.4%

CC14

CC14	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	3	1.2%	1.2%	
DMEDIA	7	2.8%	4.0%	
DMENOR	10	4.0%	8.1%	
DRMAYOR	1	0.4%	8.5%	
DRMENOR	5	2.0%	10.5%	
FMAYOR	19	7.7%	18.1%	
FMEDIA	87	35.1%	53.2%	
FMENOR	17	6.9%	60.1%	
FRMAYOR	58	23.4%	83.5%	
FRMENOR	41	16.5%	100.0%	
Total	248	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.3%	3.5%
DMEDIA	1.1%	5.7%
DMENOR	2.0%	7.3%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.7%	4.6%
FMAYOR	4.7%	11.7%
FMEDIA	29.2%	41.4%

FMENOR 4.0% 10.7%
FRMAYOR 18.3% 29.2%
FRMENOR 12.1% 21.8%

CF1

CF1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMEDIA	2	0.8%	1.2%	
DMENOR	3	1.2%	2.4%	
FMAYOR	53	21.1%	23.5%	
FMEDIA	76	30.3%	53.8%	
FMENOR	4	1.6%	55.4%	
FRMAYOR	95	37.8%	93.2%	
FRMENOR	17	6.8%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMAYOR 0.0% 2.2%
DMEDIA 0.1% 2.8%
DMENOR 0.2% 3.5%
FMAYOR 16.2% 26.7%
FMEDIA 24.7% 36.4%
FMENOR 0.4% 4.0%
FRMAYOR 31.8% 44.2%
FRMENOR 4.0% 10.6%

CF2

CF2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	2	0.8%	0.8%	
DRMAYOR	1	0.4%	1.2%	
DRMENOR	3	1.2%	2.4%	
FMAYOR	36	14.4%	16.8%	
FMEDIA	76	30.4%	47.2%	
FMENOR	6	2.4%	49.6%	
FRMAYOR	102	40.8%	90.4%	
FRMENOR	24	9.6%	100.0%	
Total	250	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMENOR 0.1% 2.9%
DRMAYOR 0.0% 2.2%

DRMENOR 0.2% 3.5%
FMAYOR 10.3% 19.4%
FMEDIA 24.8% 36.5%
FMENOR 0.9% 5.2%
FRMAYOR 34.6% 47.2%
FRMENOR 6.2% 13.9%

CF3

CF3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	2	0.8%	1.2%	
DRMENOR	3	1.2%	2.4%	
FMAYOR	53	21.0%	23.4%	
FMEDIA	67	26.6%	50.0%	
FMENOR	2	0.8%	50.8%	
FRMAYOR	107	42.5%	93.3%	
FRMENOR	17	6.7%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMEDIA 0.0% 2.2%
DMENOR 0.1% 2.8%
DRMENOR 0.2% 3.4%
FMAYOR 16.2% 26.6%
FMEDIA 21.2% 32.5%
FMENOR 0.1% 2.8%
FRMAYOR 36.3% 48.8%
FRMENOR 4.0% 10.6%

CF4

CF4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DRMENOR	4	1.6%	1.6%	
FMAYOR	50	19.8%	21.4%	
FMEDIA	68	27.0%	48.4%	
FMENOR	2	0.8%	49.2%	
FRMAYOR	113	44.8%	94.0%	
FRMENOR	15	6.0%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DRMENOR 0.4% 4.0%
FMAYOR 15.1% 25.3%
FMEDIA 21.6% 32.9%
FMENOR 0.1% 2.8%
FRMAYOR 38.6% 51.2%
FRMENOR 3.4% 9.6%

CF5

CF5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	
DMEDIA	2	0.8%	1.2%	
DMENOR	2	0.8%	2.0%	
DRMENOR	1	0.4%	2.4%	
FMAYOR	62	24.7%	27.1%	
FMEDIA	72	28.7%	55.8%	
FMENOR	3	1.2%	57.0%	
FRMAYOR	92	36.7%	93.6%	
FRMENOR	16	6.4%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMAYOR 0.0% 2.2%
DMEDIA 0.1% 2.8%
DMENOR 0.1% 2.8%
DRMENOR 0.0% 2.2%
FMAYOR 19.5% 30.5%
FMEDIA 23.2% 34.7%
FMENOR 0.2% 3.5%
FRMAYOR 30.7% 42.9%
FRMENOR 3.7% 10.1%

CF6

CF6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	5	2.0%	2.0%	
DMENOR	3	1.2%	3.2%	
DRMENOR	3	1.2%	4.4%	
FMAYOR	41	16.5%	20.9%	
FMEDIA	72	28.9%	49.8%	
FMENOR	6	2.4%	52.2%	
FRMAYOR	93	37.3%	89.6%	

FRMENOR	26	10.4%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.7%	4.6%
DMENOR	0.2%	3.5%
DRMENOR	0.2%	3.5%
FMAYOR	12.1%	21.7%
FMEDIA	23.4%	35.0%
FMENOR	0.9%	5.2%
FRMAYOR	31.3%	43.7%
FRMENOR	6.9%	14.9%

CF7

CF7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	4	1.6%	1.6%	
DMENOR	5	2.0%	3.6%	
DRMAYOR	1	0.4%	4.0%	
DRMENOR	2	0.8%	4.8%	
FMAYOR	51	20.3%	25.1%	
FMEDIA	67	26.7%	51.8%	
FMENOR	5	2.0%	53.8%	
FRMAYOR	98	39.0%	92.8%	
FRMENOR	18	7.2%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.4%	4.0%
DMENOR	0.6%	4.6%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.1%	2.8%
FMAYOR	15.5%	25.8%
FMEDIA	21.3%	32.6%
FMENOR	0.6%	4.6%
FRMAYOR	33.0%	45.4%
FRMENOR	4.3%	11.1%

CF8

CF8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	0.4%	0.4%	

DMEDIA	2	0.8%	1.2%	
DRMENOR	2	0.8%	2.0%	
FMAYOR	43	17.1%	19.1%	
FMEDIA	67	26.7%	45.8%	
FMENOR	12	4.8%	50.6%	
FRMAYOR	97	38.6%	89.2%	
FRMENOR	27	10.8%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	2.2%
DMEDIA	0.1%	2.8%
DRMENOR	0.1%	2.8%
FMAYOR	12.7%	22.4%
FMEDIA	21.3%	32.6%
FMENOR	2.5%	8.2%
FRMAYOR	32.6%	45.0%
FRMENOR	7.2%	15.3%

CF9

CF9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	0.8%	0.8%	
DMENOR	2	0.8%	1.6%	
DRMENOR	1	0.4%	2.0%	
FMAYOR	38	15.3%	17.3%	
FMEDIA	71	28.6%	46.0%	
FMENOR	12	4.8%	50.8%	
FRMAYOR	101	40.7%	91.5%	
FRMENOR	21	8.5%	100.0%	
Total	248	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.1%	2.9%
DMENOR	0.1%	2.9%
DRMENOR	0.0%	2.2%
FMAYOR	11.1%	20.4%
FMEDIA	23.1%	34.7%
FMENOR	2.5%	8.3%
FRMAYOR	34.6%	47.1%
FRMENOR	5.3%	12.7%

CF10

CF10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	1	0.4%	0.4%	
DRMENOR	2	0.8%	1.2%	
FMAYOR	43	17.5%	18.7%	
FMEDIA	68	27.6%	46.3%	
FMENOR	4	1.6%	48.0%	
FRMAYOR	105	42.7%	90.7%	
FRMENOR	23	9.3%	100.0%	
Total	246	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.1%	2.9%
FMAYOR	12.9%	22.8%
FMEDIA	22.2%	33.7%
FMENOR	0.4%	4.1%
FRMAYOR	36.4%	49.1%
FRMENOR	6.0%	13.7%

CT1

CT1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	1	0.4%	0.8%	
DRMAYOR	1	0.4%	1.2%	
DRMENOR	2	0.8%	2.0%	
FMAYOR	27	10.8%	12.7%	
FMEDIA	66	26.3%	39.0%	
FMENOR	12	4.8%	43.8%	
FRMAYOR	114	45.4%	89.2%	
FRMENOR	27	10.8%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	2.2%
DMENOR	0.0%	2.2%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.1%	2.8%
FMAYOR	7.2%	15.3%
FMEDIA	21.0%	32.2%
FMENOR	2.5%	8.2%

FRMAYOR 39.1% 51.8%
FRMENOR 7.2% 15.3%

CT2

CT2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	1.2%	1.2%	
DMENOR	8	3.2%	4.4%	
DRMAYOR	2	0.8%	5.2%	
DRMENOR	3	1.2%	6.3%	
FMAYOR	23	9.1%	15.5%	
FMEDIA	83	32.9%	48.4%	
FMENOR	12	4.8%	53.2%	
FRMAYOR	87	34.5%	87.7%	
FRMENOR	31	12.3%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMEDIA 0.2% 3.4%
DMENOR 1.4% 6.2%
DRMAYOR 0.1% 2.8%
DRMENOR 0.2% 3.4%
FMAYOR 5.9% 13.4%
FMEDIA 27.2% 39.1%
FMENOR 2.5% 8.2%
FRMAYOR 28.7% 40.7%
FRMENOR 8.5% 17.0%

CT3

CT3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	0.8%	0.8%	
DMENOR	2	0.8%	1.6%	
DRMAYOR	1	0.4%	2.0%	
DRMENOR	3	1.2%	3.2%	
FMAYOR	29	11.5%	14.7%	
FMEDIA	85	33.7%	48.4%	
FMENOR	11	4.4%	52.8%	
FRMAYOR	89	35.3%	88.1%	
FRMENOR	30	11.9%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.1%	2.8%
DMENOR	0.1%	2.8%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.2%	3.4%
FMAYOR	7.8%	16.1%
FMEDIA	27.9%	39.9%
FMENOR	2.2%	7.7%
FRMAYOR	29.4%	41.6%
FRMENOR	8.2%	16.6%

CT4

CT4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	2	0.8%	0.8%	
DMENOR	1	0.4%	1.2%	
DRMAYOR	1	0.4%	1.6%	
DRMENOR	3	1.2%	2.8%	
FMAYOR	39	15.7%	18.5%	
FMEDIA	78	31.3%	49.8%	
FMENOR	6	2.4%	52.2%	
FRMAYOR	83	33.3%	85.5%	
FRMENOR	36	14.5%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.1%	2.9%
DMENOR	0.0%	2.2%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.2%	3.5%
FMAYOR	11.4%	20.8%
FMEDIA	25.6%	37.5%
FMENOR	0.9%	5.2%
FRMAYOR	27.5%	39.6%
FRMENOR	10.3%	19.4%

CT5

CT5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	1.2%	1.2%	
DMENOR	1	0.4%	1.6%	

DRMAYOR	1	0.4%	2.0%	
DRMENOR	5	2.0%	4.0%	
FMAYOR	30	12.1%	16.1%	
FMEDIA	70	28.2%	44.4%	
FMENOR	9	3.6%	48.0%	
FRMAYOR	90	36.3%	84.3%	
FRMENOR	39	15.7%	100.0%	
Total	248	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.3%	3.5%
DMENOR	0.0%	2.2%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.7%	4.6%
FMAYOR	8.3%	16.8%
FMEDIA	22.7%	34.3%
FMENOR	1.7%	6.8%
FRMAYOR	30.3%	42.6%
FRMENOR	11.4%	20.9%

CT6

CT6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	1	0.4%	0.8%	
DRMAYOR	1	0.4%	1.2%	
DRMENOR	3	1.2%	2.5%	
FMAYOR	29	12.0%	14.5%	
FMEDIA	66	27.3%	41.7%	
FMENOR	8	3.3%	45.0%	
FRMAYOR	88	36.4%	81.4%	
FRMENOR	45	18.6%	100.0%	
Total	242	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	2.3%
DMENOR	0.0%	2.3%
DRMAYOR	0.0%	2.3%
DRMENOR	0.3%	3.6%
FMAYOR	8.2%	16.8%
FMEDIA	21.8%	33.3%
FMENOR	1.4%	6.4%
FRMAYOR	30.3%	42.8%

FRMENOR 13.9% 24.1%

CT7

CT7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	3	1.2%	1.6%	
DRMAYOR	2	0.8%	2.4%	
DRMENOR	1	0.4%	2.8%	
FMAYOR	24	9.7%	12.6%	
FMEDIA	91	36.8%	49.4%	
FMENOR	9	3.6%	53.0%	
FRMAYOR	74	30.0%	83.0%	
FRMAYORFMEDIA	1	0.4%	83.4%	
FRMENOR	41	16.6%	100.0%	
Total	247	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	2.2%
DMENOR	0.3%	3.5%
DRMAYOR	0.1%	2.9%
DRMENOR	0.0%	2.2%
FMAYOR	6.3%	14.1%
FMEDIA	30.8%	43.2%
FMENOR	1.7%	6.8%
FRMAYOR	24.3%	36.1%
FRMAYORFMEDIA	0.0%	2.2%
FRMENOR	12.2%	21.8%

CT8

CT8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	2	0.8%	0.8%	
DMEDIA	1	0.4%	1.2%	
DMENOR	6	2.4%	3.6%	
DRMAYOR	1	0.4%	4.0%	
DRMENOR	3	1.2%	5.3%	
FMAYOR	28	11.3%	16.6%	
FMEDIA	77	31.2%	47.8%	
FMENOR	17	6.9%	54.7%	
FRMAYOR	75	30.4%	85.0%	
FRMENOR	37	15.0%	100.0%	

Total	247	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.1%	2.9%
DMEDIA	0.0%	2.2%
DMENOR	0.9%	5.2%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.3%	3.5%
FMAYOR	7.7%	16.0%
FMEDIA	25.5%	37.4%
FMENOR	4.1%	10.8%
FRMAYOR	24.7%	36.5%
FRMENOR	10.8%	20.1%

CT9

CT9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	4	1.6%	1.6%	
DMEDIA	3	1.2%	2.9%	
DMENOR	10	4.1%	7.0%	
DRMAYOR	6	2.5%	9.5%	
DRMENOR	8	3.3%	12.8%	
FMAYOR	18	7.4%	20.2%	
FMEDIA	63	25.9%	46.1%	
FMENOR	39	16.0%	62.1%	
FRMAYOR	62	25.5%	87.7%	
FRMENOR	30	12.3%	100.0%	
Total	243	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.5%	4.2%
DMEDIA	0.3%	3.6%
DMENOR	2.0%	7.4%
DRMAYOR	0.9%	5.3%
DRMENOR	1.4%	6.4%
FMAYOR	4.4%	11.5%
FMEDIA	20.5%	31.9%
FMENOR	11.7%	21.3%
FRMAYOR	20.2%	31.5%
FRMENOR	8.5%	17.2%

CTH1

CTH1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	1.2%	1.2%	
DMENOR	1	0.4%	1.6%	
DRMENOR	2	0.8%	2.4%	
FMAYOR	88	35.5%	37.9%	
FMEDIA	54	21.8%	59.7%	
FMENOR	4	1.6%	61.3%	
FRMAYOR	79	31.9%	93.1%	
FRMENOR	17	6.9%	100.0%	
Total	248	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.3%	3.5%
DMENOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.1%	2.9%
FMAYOR	29.5%	41.8%
FMEDIA	16.8%	27.4%
FMENOR	0.4%	4.1%
FRMAYOR	26.1%	38.0%
FRMENOR	4.0%	10.7%

CTH2

CTH2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	1.2%	1.2%	
DMENOR	1	0.4%	1.6%	
DRMAYOR	1	0.4%	2.0%	
DRMENOR	2	0.8%	2.8%	
FMAYOR	83	33.3%	36.1%	
FMEDIA	55	22.1%	58.2%	
FMENOR	3	1.2%	59.4%	
FRMAYOR	87	34.9%	94.4%	
FRMENOR	14	5.6%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.2%	3.5%
DMENOR	0.0%	2.2%

DRMAYOR 0.0% 2.2%
DRMENOR 0.1% 2.9%
FMAYOR 27.5% 39.6%
FMEDIA 17.1% 27.8%
FMENOR 0.2% 3.5%
FRMAYOR 29.0% 41.2%
FRMENOR 3.1% 9.3%

CTH3

CTH3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	1.2%	1.2%	
DMENOR	3	1.2%	2.4%	
DRMAYOR	1	0.4%	2.8%	
DRMENOR	1	0.4%	3.2%	
FMAYOR	89	35.5%	38.6%	
FMEDIA	48	19.1%	57.8%	
FMENOR	2	0.8%	58.6%	
FRMAYOR	89	35.5%	94.0%	
FRMENOR	15	6.0%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %
DMEDIA 0.2% 3.5%
DMENOR 0.2% 3.5%
DRMAYOR 0.0% 2.2%
DRMENOR 0.0% 2.2%
FMAYOR 29.5% 41.7%
FMEDIA 14.4% 24.5%
FMENOR 0.1% 2.8%
FRMAYOR 29.5% 41.7%
FRMENOR 3.4% 9.7%

CTH4

CTH4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	5	2.0%	2.4%	
DRMENOR	3	1.2%	3.6%	
FMAYOR	84	33.3%	36.9%	
FMEDIA	58	23.0%	59.9%	
FMENOR	3	1.2%	61.1%	

FRMAYOR	83	32.9%	94.0%	
FRMENOR	15	6.0%	100.0%	
Total	252	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	2.2%
DMENOR	0.6%	4.6%
DRMENOR	0.2%	3.4%
FMAYOR	27.5%	39.5%
FMEDIA	18.0%	28.7%
FMENOR	0.2%	3.4%
FRMAYOR	27.2%	39.1%
FRMENOR	3.4%	9.6%

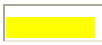
CTH5

CTH5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	3	1.2%	1.2%	
DRMENOR	4	1.6%	2.8%	
FMAYOR	80	31.9%	34.7%	
FMEDIA	57	22.7%	57.4%	
FMENOR	5	2.0%	59.4%	
FRMAYOR	86	34.3%	93.6%	
FRMENOR	16	6.4%	100.0%	
Total	251	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR	0.2%	3.5%
DRMENOR	0.4%	4.0%
FMAYOR	26.2%	38.0%
FMEDIA	17.7%	28.4%
FMENOR	0.6%	4.6%
FRMAYOR	28.4%	40.5%
FRMENOR	3.7%	10.1%

CTH6

CTH6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	3	1.2%	1.2%	
DRMAYOR	1	0.4%	1.6%	
DRMENOR	1	0.4%	2.0%	
FMAYOR	110	44.2%	46.2%	

FMEDIA	48	19.3%	65.5%	
FMENOR	6	2.4%	67.9%	
FRMAYOR	67	26.9%	94.8%	
FRMENOR	13	5.2%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR	0.2%	3.5%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.0%	2.2%
FMAYOR	37.9%	50.6%
FMEDIA	14.6%	24.7%
FMENOR	0.9%	5.2%
FRMAYOR	21.5%	32.9%
FRMENOR	2.8%	8.8%

CTH7

CTH7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	6	2.4%	2.4%	
DRMAYOR	1	0.4%	2.8%	
DRMENOR	3	1.2%	4.0%	
FMAYOR	61	24.5%	28.5%	
FMEDIA	57	22.9%	51.4%	
FMENOR	13	5.2%	56.6%	
FRMAYOR	90	36.1%	92.8%	
FRMENOR	18	7.2%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR	0.9%	5.2%
DRMAYOR	0.0%	2.2%
DRMENOR	0.2%	3.5%
FMAYOR	19.3%	30.3%
FMEDIA	17.8%	28.6%
FMENOR	2.8%	8.8%
FRMAYOR	30.2%	42.4%
FRMENOR	4.3%	11.2%

CTH8

CTH8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	

DMEDIA	1	0.4%	0.4%	
DMENOR	7	2.8%	3.2%	
DRMENOR	5	2.0%	5.2%	
FMAYOR	47	18.9%	24.1%	
FMEDIA	67	26.9%	51.0%	
FMENOR	8	3.2%	54.2%	
FRMAYOR	93	37.3%	91.6%	
FRMENOR	21	8.4%	100.0%	
Total	249	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	2.2%
DMENOR	1.1%	5.7%
DRMENOR	0.7%	4.6%
FMAYOR	14.2%	24.3%
FMEDIA	21.5%	32.9%
FMENOR	1.4%	6.2%
FRMAYOR	31.3%	43.7%
FRMENOR	5.3%	12.6%

Valores análisis Univariados desde perspectiva Empleados

CD1

CD1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	1.1%	1.1%	
DRMENOR	3	3.2%	4.2%	
FMAYOR	29	30.5%	34.7%	
FMEDIA	24	25.3%	60.0%	
FMENOR	7	7.4%	67.4%	
FRMAYOR	25	26.3%	93.7%	
FRMENOR	6	6.3%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	5.7%
DRMENOR	0.7%	9.0%
FMAYOR	21.5%	40.8%
FMEDIA	16.9%	35.2%
FMENOR	3.0%	14.6%
FRMAYOR	17.8%	36.4%
FRMENOR	2.4%	13.2%

CD2

CD2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	3	3.2%	3.2%	
DMEDIA	6	6.3%	9.5%	
DMENOR	11	11.6%	21.1%	
RMAYOR	3	3.2%	24.2%	
DRMENOR	2	2.1%	26.3%	
FMAYOR	3	3.2%	29.5%	
FMEDIA	16	16.8%	46.3%	
FMENOR	16	16.8%	63.2%	
FRMAYOR	17	17.9%	81.1%	
FRMENOR	18	18.9%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.7%	9.0%
DMEDIA	2.4%	13.2%

DMENOR	5.9%	19.8%
DRMAYOR	0.7%	9.0%
DRMENOR	0.3%	7.4%
FMAYOR	0.7%	9.0%
FMEDIA	9.9%	25.9%
FMENOR	9.9%	25.9%
FRMAYOR	10.8%	27.1%
FRMENOR	11.6%	28.3%

CD3

CD3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	1.1%	1.1%	
DMEDIA	5	5.4%	6.5%	
DMENOR	8	8.7%	15.2%	
DRMAYOR	4	4.3%	19.6%	
DRMENOR	9	9.8%	29.3%	
FMAYOR	8	8.7%	38.0%	
FMEDIA	19	20.7%	58.7%	
FMENOR	13	14.1%	72.8%	
FRMAYOR	15	16.3%	89.1%	
FRMENOR	10	10.9%	100.0%	
Total	92	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	5.9%
DMEDIA	1.8%	12.2%
DMENOR	3.8%	16.4%
DRMAYOR	1.2%	10.8%
DRMENOR	4.6%	17.8%
FMAYOR	3.8%	16.4%
FMEDIA	12.9%	30.4%
FMENOR	7.7%	23.0%
FRMAYOR	9.4%	25.5%
FRMENOR	5.3%	19.1%

CD4

CD4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	3.2%	3.2%	
DMENOR	17	18.3%	21.5%	
DRMAYOR	3	3.2%	24.7%	
DRMENOR	4	4.3%	29.0%	

FMAYOR	4	4.3%	33.3%	
FMEDIA	14	15.1%	48.4%	
FMENOR	19	20.4%	68.8%	
FRMAYOR	12	12.9%	81.7%	
FRMENOR	17	18.3%	100.0%	
Total	93	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.7%	9.1%
DMENOR	11.0%	27.6%
DRMAYOR	0.7%	9.1%
DRMENOR	1.2%	10.6%
FMAYOR	1.2%	10.6%
FMEDIA	8.5%	24.0%
FMENOR	12.8%	30.1%
FRMAYOR	6.8%	21.5%
FRMENOR	11.0%	27.6%

CD5

CD5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	1.1%	1.1%	
DMENOR	7	7.5%	8.6%	
DRMAYOR	2	2.2%	10.8%	
DRMENOR	2	2.2%	12.9%	
FMAYOR	9	9.7%	22.6%	
FMEDIA	21	22.6%	45.2%	
FMENOR	18	19.4%	64.5%	
FRMAYOR	15	16.1%	80.6%	
FRMENOR	18	19.4%	100.0%	
Total	93	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	5.8%
DMENOR	3.1%	14.9%
DRMAYOR	0.3%	7.6%
DRMENOR	0.3%	7.6%
FMAYOR	4.5%	17.6%
FMEDIA	14.6%	32.4%
FMENOR	11.9%	28.9%
FRMAYOR	9.3%	25.2%

FRMENOR 11.9% 28.9%

CD6

CD6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	2	2.2%	2.2%	
FMAYOR	15	16.1%	18.3%	
FMEDIA	16	17.2%	35.5%	
FMENOR	15	16.1%	51.6%	
FRMAYOR	18	19.4%	71.0%	
FRMENOR	27	29.0%	100.0%	
Total	93	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR 0.3% 7.6%
FMAYOR 9.3% 25.2%
FMEDIA 10.2% 26.4%
FMENOR 9.3% 25.2%
FRMAYOR 11.9% 28.9%
FRMENOR 20.1% 39.4%

CD7

CD7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	4	4.2%	4.2%	
DMENOR	9	9.5%	13.7%	
DRMENOR	7	7.4%	21.1%	
FMAYOR	8	8.4%	29.5%	
FMEDIA	21	22.1%	51.6%	
FMENOR	10	10.5%	62.1%	
FRMAYOR	15	15.8%	77.9%	
FRMENOR	21	22.1%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA 1.2% 10.4%
DMENOR 4.4% 17.2%
DRMENOR 3.0% 14.6%
FMAYOR 3.7% 15.9%
FMEDIA 14.2% 31.8%
FMENOR 5.2% 18.5%

FRMAYOR 9.1% 24.7%
FRMENOR 14.2% 31.8%

CD8

CD8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	3.1%	3.1%	
DMENOR	16	16.7%	19.8%	
DRMENOR	3	3.1%	22.9%	
FMAYOR	6	6.3%	29.2%	
FMEDIA	9	9.4%	38.5%	
FMENOR	18	18.8%	57.3%	
FRMAYOR	15	15.6%	72.9%	
FRMENOR	26	27.1%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA 0.6% 8.9%
DMENOR 9.8% 25.6%
DRMENOR 0.6% 8.9%
FMAYOR 2.3% 13.1%
FMEDIA 4.4% 17.1%
FMENOR 11.5% 28.0%
FRMAYOR 9.0% 24.5%
FRMENOR 18.5% 37.1%

CD9

CD9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	1.1%	1.1%	
DMEDIA	5	5.3%	6.3%	
DMENOR	12	12.6%	18.9%	
DRMENOR	13	13.7%	32.6%	
FMAYOR	5	5.3%	37.9%	
FMEDIA	13	13.7%	51.6%	
FMENOR	22	23.2%	74.7%	
FRMAYOR	11	11.6%	86.3%	
FRMENOR	13	13.7%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR 0.0% 5.7%

DMEDIA	1.7%	11.9%
DMENOR	6.7%	21.0%
DRMENOR	7.5%	22.3%
FMAYOR	1.7%	11.9%
FMEDIA	7.5%	22.3%
FMENOR	15.1%	32.9%
FRMAYOR	5.9%	19.8%
FRMENOR	7.5%	22.3%

CD10

CD10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	1.1%	1.1%	
DMENOR	4	4.3%	5.3%	
DRMENOR	1	1.1%	6.4%	
FMAYOR	9	9.6%	16.0%	
FMEDIA	21	22.3%	38.3%	
FMENOR	15	16.0%	54.3%	
FRMAYOR	19	20.2%	74.5%	
FRMENOR	24	25.5%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	5.8%
DMENOR	1.2%	10.5%
DRMENOR	0.0%	5.8%
FMAYOR	4.5%	17.4%
FMEDIA	14.4%	32.1%
FMENOR	9.2%	25.0%
FRMAYOR	12.6%	29.8%
FRMENOR	17.1%	35.6%

CD11

CD11	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	1.1%	1.1%	
DMENOR	6	6.5%	7.5%	
DRMAYOR	1	1.1%	8.6%	
DRMENOR	6	6.5%	15.1%	
FMAYOR	9	9.7%	24.7%	
FMEDIA	19	20.4%	45.2%	
FMENOR	10	10.8%	55.9%	
FRMAYOR	20	21.5%	77.4%	

FRMENOR	21	22.6%	100.0%	
Total	93	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	5.8%
DMENOR	2.4%	13.5%
DRMAYOR	0.0%	5.8%
DRMENOR	2.4%	13.5%
FMAYOR	4.5%	17.6%
FMEDIA	12.8%	30.1%
FMENOR	5.3%	18.9%
FRMAYOR	13.7%	31.2%
FRMENOR	14.6%	32.4%

CD12

CD12	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	6	6.3%	6.3%	
DRMAYOR	1	1.1%	7.4%	
DRMENOR	1	1.1%	8.4%	
FMAYOR	9	9.5%	17.9%	
FMEDIA	25	26.3%	44.2%	
FMENOR	12	12.6%	56.8%	
FRMAYOR	20	21.1%	77.9%	
FRMENOR	21	22.1%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR	2.4%	13.2%
DRMAYOR	0.0%	5.7%
DRMENOR	0.0%	5.7%
FMAYOR	4.4%	17.2%
FMEDIA	17.8%	36.4%
FMENOR	6.7%	21.0%
FRMAYOR	13.4%	30.6%
FRMENOR	14.2%	31.8%

CC1

CC1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	1	1.0%	1.0%	
DRMENOR	2	2.1%	3.1%	

FMAYOR	29	30.2%	33.3%	
FMEDIA	26	27.1%	60.4%	
FMENOR	5	5.2%	65.6%	
FRMAYOR	21	21.9%	87.5%	
FRMENOR	12	12.5%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR	0.0%	5.7%
DRMENOR	0.3%	7.3%
FMAYOR	21.3%	40.4%
FMEDIA	18.5%	37.1%
FMENOR	1.7%	11.7%
FRMAYOR	14.1%	31.5%
FRMENOR	6.6%	20.8%

CC2

CC2	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**Porcentaje acumulado**	
DMENOR	5	5.3%	5.3%	
DRMAYOR	1	1.1%	6.3%	
FMAYOR	18	18.9%	25.3%	
FMEDIA	21	22.1%	47.4%	
FMENOR	7	7.4%	54.7%	
FRMAYOR	29	30.5%	85.3%	
FRMENOR	14	14.7%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR	1.7%	11.9%
DRMAYOR	0.0%	5.7%
FMAYOR	11.6%	28.3%
FMEDIA	14.2%	31.8%
FMENOR	3.0%	14.6%
FRMAYOR	21.5%	40.8%
FRMENOR	8.3%	23.5%

CC3

CC3	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**Porcentaje acumulado**	
DMAYOR	1	1.1%	1.1%	
DMEDIA	1	1.1%	2.1%	

DMENOR	3	3.2%	5.3%	
DRMENOR	3	3.2%	8.5%	
FMAYOR	7	7.4%	16.0%	
FMEDIA	29	30.9%	46.8%	
FMENOR	12	12.8%	59.6%	
FRMAYOR	17	18.1%	77.7%	
FRMENOR	21	22.3%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	5.8%
DMEDIA	0.0%	5.8%
DMENOR	0.7%	9.0%
DRMENOR	0.7%	9.0%
FMAYOR	3.0%	14.7%
FMEDIA	21.7%	41.2%
FMENOR	6.8%	21.2%
FRMAYOR	10.9%	27.4%
FRMENOR	14.4%	32.1%

CC4

CC4	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**Porcentaje acumulado**	
DMAYOR	4	4.2%	4.2%	
DMEDIA	12	12.6%	16.8%	
DMENOR	13	13.7%	30.5%	
DRMAYOR	6	6.3%	36.8%	
DRMENOR	6	6.3%	43.2%	
FMAYOR	7	7.4%	50.5%	
FMEDIA	17	17.9%	68.4%	
FMENOR	9	9.5%	77.9%	
FRMAYOR	8	8.4%	86.3%	
FRMENOR	13	13.7%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	1.2%	10.4%
DMEDIA	6.7%	21.0%
DMENOR	7.5%	22.3%
DRMAYOR	2.4%	13.2%
DRMENOR	2.4%	13.2%

FMAYOR 3.0% 14.6%
FMEDIA 10.8% 27.1%
FMENOR 4.4% 17.2%
FRMAYOR 3.7% 15.9%
FRMENOR 7.5% 22.3%

CC5

CC5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	1.0%	1.0%	
DMEDIA	10	10.4%	11.5%	
DMENOR	17	17.7%	29.2%	
DRMAYOR	5	5.2%	34.4%	
DRMENOR	12	12.5%	46.9%	
FMAYOR	10	10.4%	57.3%	
FMEDIA	11	11.5%	68.8%	
FMENOR	14	14.6%	83.3%	
FRMAYOR	5	5.2%	88.5%	
FRMENOR	11	11.5%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR 0.0% 5.7%
DMEDIA 5.1% 18.3%
DMENOR 10.7% 26.8%
DRMAYOR 1.7% 11.7%
DRMENOR 6.6% 20.8%
FMAYOR 5.1% 18.3%
FMEDIA 5.9% 19.6%
FMENOR 8.2% 23.3%
FRMAYOR 1.7% 11.7%
FRMENOR 5.9% 19.6%

CC6

CC6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	3	3.1%	3.1%	
DMEDIA	6	6.3%	9.4%	
DMENOR	22	22.9%	32.3%	
DRMAYOR	1	1.0%	33.3%	
DRMENOR	8	8.3%	41.7%	
FMAYOR	2	2.1%	43.8%	

FMEDIA	12	12.5%	56.3%	
FMENOR	19	19.8%	76.0%	
FRMAYOR	9	9.4%	85.4%	
FRMENOR	14	14.6%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.6%	8.9%
DMEDIA	2.3%	13.1%
DMENOR	15.0%	32.6%
DRMAYOR	0.0%	5.7%
DRMENOR	3.7%	15.8%
FMAYOR	0.3%	7.3%
FMEDIA	6.6%	20.8%
FMENOR	12.4%	29.2%
FRMAYOR	4.4%	17.1%
FRMENOR	8.2%	23.3%

CC7

CC7	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**Porcentaje acumulado**	
DMAYOR	4	4.3%	4.3%	
DMEDIA	1	1.1%	5.3%	
DMENOR	15	16.0%	21.3%	
DRMAYOR	5	5.3%	26.6%	
DRMENOR	7	7.4%	34.0%	
FMAYOR	11	11.7%	45.7%	
FMEDIA	9	9.6%	55.3%	
FMENOR	20	21.3%	76.6%	
FRMAYOR	8	8.5%	85.1%	
FRMENOR	14	14.9%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	1.2%	10.5%
DMEDIA	0.0%	5.8%
DMENOR	9.2%	25.0%
DRMAYOR	1.7%	12.0%
DRMENOR	3.0%	14.7%
FMAYOR	6.0%	20.0%
FMEDIA	4.5%	17.4%
FMENOR	13.5%	30.9%

FRMAYOR 3.7% 16.1%
FRMENOR 8.4% 23.7%

CC8

CC8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	2.1%	2.1%	
DMENOR	20	21.3%	23.4%	
DRMENOR	2	2.1%	25.5%	
FMAYOR	3	3.2%	28.7%	
FMEDIA	22	23.4%	52.1%	
FMENOR	12	12.8%	64.9%	
FRMAYOR	17	18.1%	83.0%	
FRMENOR	16	17.0%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA 0.3% 7.5%
DMENOR 13.5% 30.9%
DRMENOR 0.3% 7.5%
FMAYOR 0.7% 9.0%
FMEDIA 15.3% 33.3%
FMENOR 6.8% 21.2%
FRMAYOR 10.9% 27.4%
FRMENOR 10.1% 26.2%

CC9

CC9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	2	2.2%	2.2%	
DMEDIA	6	6.5%	8.6%	
DMENOR	6	6.5%	15.1%	
DRMAYOR	2	2.2%	17.2%	
DRMENOR	9	9.7%	26.9%	
FMAYOR	5	5.4%	32.3%	
FMEDIA	12	12.9%	45.2%	
FMENOR	23	24.7%	69.9%	
FRMAYOR	16	17.2%	87.1%	
FRMENOR	12	12.9%	100.0%	
Total	93	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR 0.3% 7.6%
DMEDIA 2.4% 13.5%
DMENOR 2.4% 13.5%
DRMAYOR 0.3% 7.6%
DRMENOR 4.5% 17.6%
FMAYOR 1.8% 12.1%
FMEDIA 6.8% 21.5%
FMENOR 16.4% 34.8%
FRMAYOR 10.2% 26.4%
FRMENOR 6.8% 21.5%

CC10

CC10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	5	5.2%	5.2%	
DRMAYOR	1	1.0%	6.3%	
DRMENOR	2	2.1%	8.3%	
FMAYOR	24	25.0%	33.3%	
FMEDIA	18	18.8%	52.1%	
FMENOR	14	14.6%	66.7%	
FRMAYOR	17	17.7%	84.4%	
FRMENOR	15	15.6%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR 1.7% 11.7%
DRMAYOR 0.0% 5.7%
DRMENOR 0.3% 7.3%
FMAYOR 16.7% 34.9%
FMEDIA 11.5% 28.0%
FMENOR 8.2% 23.3%
FRMAYOR 10.7% 26.8%
FRMENOR 9.0% 24.5%

CC11

CC11	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	1.1%	1.1%	
DMENOR	3	3.2%	4.3%	
DRMAYOR	1	1.1%	5.3%	
FMAYOR	11	11.7%	17.0%	
FMEDIA	30	31.9%	48.9%	
FMENOR	14	14.9%	63.8%	

FRMAYOR	18	19.1%	83.0%	
FRMENOR	16	17.0%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	5.8%
DMENOR	0.7%	9.0%
DRMAYOR	0.0%	5.8%
FMAYOR	6.0%	20.0%
FMEDIA	22.7%	42.3%
FMENOR	8.4%	23.7%
FRMAYOR	11.8%	28.6%
FRMENOR	10.1%	26.2%

CC12

CC12	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	2.1%	2.1%	
DMENOR	6	6.3%	8.4%	
DRMENOR	6	6.3%	14.7%	
FMAYOR	9	9.5%	24.2%	
FMEDIA	20	21.1%	45.3%	
FMENOR	16	16.8%	62.1%	
FRMAYOR	14	14.7%	76.8%	
FRMENOR	22	23.2%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.3%	7.4%
DMENOR	2.4%	13.2%
DRMENOR	2.4%	13.2%
FMAYOR	4.4%	17.2%
FMEDIA	13.4%	30.6%
FMENOR	9.9%	25.9%
FRMAYOR	8.3%	23.5%
FRMENOR	15.1%	32.9%

CC13

CC13	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	6	6.3%	6.3%	
DMEDIA	10	10.5%	16.8%	

DMENOR	11	11.6%	28.4%	
DRMAYOR	2	2.1%	30.5%	
DRMENOR	5	5.3%	35.8%	
FMAYOR	4	4.2%	40.0%	
FMEDIA	8	8.4%	48.4%	
FMENOR	18	18.9%	67.4%	
FRMAYOR	14	14.7%	82.1%	
FRMENOR	17	17.9%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	2.4%	13.2%
DMEDIA	5.2%	18.5%
DMENOR	5.9%	19.8%
DRMAYOR	0.3%	7.4%
DRMENOR	1.7%	11.9%
FMAYOR	1.2%	10.4%
FMEDIA	3.7%	15.9%
FMENOR	11.6%	28.3%
FRMAYOR	8.3%	23.5%
FRMENOR	10.8%	27.1%

CC14

CC14	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**Porcentaje acumulado**	
DMAYOR	1	1.1%	1.1%	
DMEDIA	2	2.2%	3.2%	
DMENOR	14	15.1%	18.3%	
DRMENOR	1	1.1%	19.4%	
FMAYOR	7	7.5%	26.9%	
FMEDIA	16	17.2%	44.1%	
FMENOR	26	28.0%	72.0%	
FRMAYOR	9	9.7%	81.7%	
FRMENOR	17	18.3%	100.0%	
Total	93	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	5.8%
DMEDIA	0.3%	7.6%
DMENOR	8.5%	24.0%
DRMENOR	0.0%	5.8%

FMAYOR 3.1% 14.9%
FMEDIA 10.2% 26.4%
FMENOR 19.1% 38.2%
FRMAYOR 4.5% 17.6%
FRMENOR 11.0% 27.6%

CF1

CF1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	3	3.2%	3.2%	
DRMENOR	1	1.1%	4.2%	
FMAYOR	21	22.1%	26.3%	
FMEDIA	20	21.1%	47.4%	
FMENOR	8	8.4%	55.8%	
FRMAYOR	28	29.5%	85.3%	
FRMENOR	14	14.7%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR 0.7% 9.0%
DRMENOR 0.0% 5.7%
FMAYOR 14.2% 31.8%
FMEDIA 13.4% 30.6%
FMENOR 3.7% 15.9%
FRMAYOR 20.6% 39.7%
FRMENOR 8.3% 23.5%

CF2

CF2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	6	6.3%	6.3%	
DRMENOR	1	1.0%	7.3%	
FMAYOR	18	18.8%	26.0%	
FMEDIA	22	22.9%	49.0%	
FMENOR	12	12.5%	61.5%	
FRMAYOR	25	26.0%	87.5%	
FRMENOR	12	12.5%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR 2.3% 13.1%
DRMENOR 0.0% 5.7%

FMAYOR 11.5% 28.0%
FMEDIA 15.0% 32.6%
FMENOR 6.6% 20.8%
FRMAYOR 17.6% 36.0%
FRMENOR 6.6% 20.8%

CF3

CF3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	1	1.0%	1.0%	
FMAYOR	25	26.0%	27.1%	
FMEDIA	21	21.9%	49.0%	
FMENOR	7	7.3%	56.3%	
FRMAYOR	28	29.2%	85.4%	
FRMENOR	14	14.6%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR 0.0% 5.7%
FMAYOR 17.6% 36.0%
FMEDIA 14.1% 31.5%
FMENOR 3.0% 14.4%
FRMAYOR 20.3% 39.3%
FRMENOR 8.2% 23.3%

CF4

CF4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	1	1.1%	1.1%	
DRMENOR	1	1.1%	2.1%	
FMAYOR	32	33.7%	35.8%	
FMEDIA	22	23.2%	58.9%	
FMENOR	9	9.5%	68.4%	
FRMAYOR	24	25.3%	93.7%	
FRMENOR	6	6.3%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR 0.0% 5.7%
DRMENOR 0.0% 5.7%
FMAYOR 24.3% 44.1%
FMEDIA 15.1% 32.9%
FMENOR 4.4% 17.2%

FRMAYOR 16.9% 35.2%
FRMENOR 2.4% 13.2%

CF5

CF5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	1.1%	1.1%	
DMENOR	1	1.1%	2.1%	
DRMENOR	1	1.1%	3.2%	
FMAYOR	42	44.2%	47.4%	
FMEDIA	14	14.7%	62.1%	
FMENOR	11	11.6%	73.7%	
FRMAYOR	16	16.8%	90.5%	
FRMENOR	9	9.5%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA 0.0% 5.7%
DMENOR 0.0% 5.7%
DRMENOR 0.0% 5.7%
FMAYOR 34.0% 54.8%
FMEDIA 8.3% 23.5%
FMENOR 5.9% 19.8%
FRMAYOR 9.9% 25.9%
FRMENOR 4.4% 17.2%

CF6

CF6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	7	7.3%	7.3%	
DMEDIA	4	4.2%	11.5%	
DMENOR	6	6.3%	17.7%	
DRMAYOR	3	3.1%	20.8%	
DRMENOR	8	8.3%	29.2%	
FMAYOR	18	18.8%	47.9%	
FMEDIA	8	8.3%	56.3%	
FMENOR	13	13.5%	69.8%	
FRMAYOR	16	16.7%	86.5%	
FRMENOR	13	13.5%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	3.0%	14.4%
DMEDIA	1.1%	10.3%
DMENOR	2.3%	13.1%
DRMAYOR	0.6%	8.9%
DRMENOR	3.7%	15.8%
FMAYOR	11.5%	28.0%
FMEDIA	3.7%	15.8%
FMENOR	7.4%	22.0%
FRMAYOR	9.8%	25.6%
FRMENOR	7.4%	22.0%

CF7

CF7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	1.0%	1.0%	
DMENOR	1	1.0%	2.1%	
FMAYOR	32	33.3%	35.4%	
FMEDIA	19	19.8%	55.2%	
FMENOR	5	5.2%	60.4%	
FRMAYOR	23	24.0%	84.4%	
FRMENOR	15	15.6%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	5.7%
DMENOR	0.0%	5.7%
FMAYOR	24.0%	43.7%
FMEDIA	12.4%	29.2%
FMENOR	1.7%	11.7%
FRMAYOR	15.8%	33.7%
FRMENOR	9.0%	24.5%

CF8

CF8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	1.1%	1.1%	
DMENOR	2	2.1%	3.2%	
DRMENOR	1	1.1%	4.2%	
FMAYOR	11	11.6%	15.8%	
FMEDIA	19	20.0%	35.8%	
FMENOR	7	7.4%	43.2%	
FRMAYOR	32	33.7%	76.8%	
FRMENOR	22	23.2%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	5.7%
DMENOR	0.3%	7.4%
DRMENOR	0.0%	5.7%
FMAYOR	5.9%	19.8%
FMEDIA	12.5%	29.5%
FMENOR	3.0%	14.6%
FRMAYOR	24.3%	44.1%
FRMENOR	15.1%	32.9%

CF9

CF9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	1.0%	1.0%	
DMENOR	5	5.2%	6.3%	
DRMAYOR	1	1.0%	7.3%	
DRMENOR	1	1.0%	8.3%	
FMAYOR	18	18.8%	27.1%	
FMEDIA	22	22.9%	50.0%	
FMENOR	15	15.6%	65.6%	
FRMAYOR	19	19.8%	85.4%	
FRMENOR	14	14.6%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	5.7%
DMENOR	1.7%	11.7%
DRMAYOR	0.0%	5.7%
DRMENOR	0.0%	5.7%
FMAYOR	11.5%	28.0%
FMEDIA	15.0%	32.6%
FMENOR	9.0%	24.5%
FRMAYOR	12.4%	29.2%
FRMENOR	8.2%	23.3%

CF10

CF10	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	1.1%	1.1%	
DMENOR	3	3.2%	4.2%	
FMAYOR	32	33.7%	37.9%	

FMEDIA	24	25.3%	63.2%	
FMENOR	4	4.2%	67.4%	
FRMAYOR	21	22.1%	89.5%	
FRMENOR	10	10.5%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	5.7%
DMENOR	0.7%	9.0%
FMAYOR	24.3%	44.1%
FMEDIA	16.9%	35.2%
FMENOR	1.2%	10.4%
FRMAYOR	14.2%	31.8%
FRMENOR	5.2%	18.5%

CT1

CT1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	3.2%	3.2%	
DMENOR	5	5.3%	8.4%	
FMAYOR	13	13.7%	22.1%	
FMEDIA	23	24.2%	46.3%	
FMENOR	10	10.5%	56.8%	
FRMAYOR	23	24.2%	81.1%	
FRMENOR	18	18.9%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.7%	9.0%
DMENOR	1.7%	11.9%
FMAYOR	7.5%	22.3%
FMEDIA	16.0%	34.1%
FMENOR	5.2%	18.5%
FRMAYOR	16.0%	34.1%
FRMENOR	11.6%	28.3%

CT2

CT2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	5	5.2%	5.2%	

DMENOR	8	8.3%	13.5%	
DRMAYOR	1	1.0%	14.6%	
DRMENOR	6	6.3%	20.8%	
FMAYOR	4	4.2%	25.0%	
FMEDIA	16	16.7%	41.7%	
FMENOR	31	32.3%	74.0%	
FRMAYOR	9	9.4%	83.3%	
FRMENOR	16	16.7%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	1.7%	11.7%
DMENOR	3.7%	15.8%
DRMAYOR	0.0%	5.7%
DRMENOR	2.3%	13.1%
FMAYOR	1.1%	10.3%
FMEDIA	9.8%	25.6%
FMENOR	23.1%	42.6%
FRMAYOR	4.4%	17.1%
FRMENOR	9.8%	25.6%

CT3

CT3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	6	6.3%	6.3%	
DMENOR	10	10.5%	16.8%	
DRMAYOR	1	1.1%	17.9%	
DRMENOR	5	5.3%	23.2%	
FMAYOR	9	9.5%	32.6%	
FMEDIA	17	17.9%	50.5%	
FMENOR	19	20.0%	70.5%	
FRMAYOR	14	14.7%	85.3%	
FRMENOR	14	14.7%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	2.4%	13.2%
DMENOR	5.2%	18.5%
DRMAYOR	0.0%	5.7%
DRMENOR	1.7%	11.9%
FMAYOR	4.4%	17.2%

FMEDIA	10.8%	27.1%
FMENOR	12.5%	29.5%
FRMAYOR	8.3%	23.5%
FRMENOR	8.3%	23.5%

CT4

CT4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DRMENOR	3	3.2%	3.2%	
FMAYOR	13	13.8%	17.0%	
FMEDIA	25	26.6%	43.6%	
FMENOR	11	11.7%	55.3%	
FRMAYOR	21	22.3%	77.7%	
FRMENOR	21	22.3%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DRMENOR	0.7%	9.0%
FMAYOR	7.6%	22.5%
FMEDIA	18.0%	36.7%
FMENOR	6.0%	20.0%
FRMAYOR	14.4%	32.1%
FRMENOR	14.4%	32.1%

CT5

CT5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	2	2.1%	2.1%	
DMEDIA	2	2.1%	4.2%	
DMENOR	14	14.6%	18.8%	
DRMAYOR	1	1.0%	19.8%	
DRMENOR	6	6.3%	26.0%	
FMAYOR	10	10.4%	36.5%	
FMEDIA	13	13.5%	50.0%	
FMENOR	19	19.8%	69.8%	
FRMAYOR	13	13.5%	83.3%	
FRMENOR	16	16.7%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.3%	7.3%
DMEDIA	0.3%	7.3%
DMENOR	8.2%	23.3%
DRMAYOR	0.0%	5.7%
DRMENOR	2.3%	13.1%
FMAYOR	5.1%	18.3%
FMEDIA	7.4%	22.0%
FMENOR	12.4%	29.2%
FRMAYOR	7.4%	22.0%
FRMENOR	9.8%	25.6%

CT6

CT6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	1	1.1%	1.1%	
DMEDIA	6	6.4%	7.4%	
DMENOR	11	11.7%	19.1%	
DRMENOR	4	4.3%	23.4%	
FMAYOR	9	9.6%	33.0%	
FMEDIA	14	14.9%	47.9%	
FMENOR	13	13.8%	61.7%	
FRMAYOR	15	16.0%	77.7%	
FRMENOR	21	22.3%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.0%	5.8%
DMEDIA	2.4%	13.4%
DMENOR	6.0%	20.0%
DRMENOR	1.2%	10.5%
FMAYOR	4.5%	17.4%
FMEDIA	8.4%	23.7%
FMENOR	7.6%	22.5%
FRMAYOR	9.2%	25.0%
FRMENOR	14.4%	32.1%

CT7

CT7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	2	2.1%	2.1%	
DMENOR	5	5.3%	7.4%	

FMAYOR	3	3.2%	10.5%	
FMEDIA	19	20.0%	30.5%	
FMENOR	25	26.3%	56.8%	
FRMAYOR	13	13.7%	70.5%	
FRMENOR	28	29.5%	100.0%	
Total	95	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.3%	7.4%
DMENOR	1.7%	11.9%
FMAYOR	0.7%	9.0%
FMEDIA	12.5%	29.5%
FMENOR	17.8%	36.4%
FRMAYOR	7.5%	22.3%
FRMENOR	20.6%	39.7%

CT8

CT8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	3	3.2%	3.2%	
DMENOR	8	8.5%	11.7%	
DRMENOR	3	3.2%	14.9%	
FMAYOR	14	14.9%	29.8%	
FMEDIA	19	20.2%	50.0%	
FMENOR	15	16.0%	66.0%	
FRMAYOR	9	9.6%	75.5%	
FRMENOR	23	24.5%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.7%	9.0%
DMENOR	3.7%	16.1%
DRMENOR	0.7%	9.0%
FMAYOR	8.4%	23.7%
FMEDIA	12.6%	29.8%
FMENOR	9.2%	25.0%
FRMAYOR	4.5%	17.4%
FRMENOR	16.2%	34.4%

CT9

CT9	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	3	3.2%	3.2%	
DMEDIA	12	12.8%	16.0%	
DMENOR	18	19.1%	35.1%	
DRMAYOR	4	4.3%	39.4%	
DRMENOR	7	7.4%	46.8%	
FMAYOR	6	6.4%	53.2%	
FMEDIA	12	12.8%	66.0%	
FMENOR	19	20.2%	86.2%	
FRMAYOR	5	5.3%	91.5%	
FRMENOR	8	8.5%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.7%	9.0%
DMEDIA	6.8%	21.2%
DMENOR	11.8%	28.6%
DRMAYOR	1.2%	10.5%
DRMENOR	3.0%	14.7%
FMAYOR	2.4%	13.4%
FMEDIA	6.8%	21.2%
FMENOR	12.6%	29.8%
FRMAYOR	1.7%	12.0%
FRMENOR	3.7%	16.1%

CTH1

CTH1	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DRMENOR	1	1.0%	1.0%	
FMAYOR	21	21.9%	22.9%	
FMEDIA	23	24.0%	46.9%	
FMENOR	7	7.3%	54.2%	
FRMAYOR	33	34.4%	88.5%	
FRMENOR	11	11.5%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DRMENOR	0.0%	5.7%
FMAYOR	14.1%	31.5%
FMEDIA	15.8%	33.7%

FMENOR 3.0% 14.4%
FRMAYOR 25.0% 44.8%
FRMENOR 5.9% 19.6%

CTH2

CTH2	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
FMAYOR	26	27.1%	27.1%	
FMEDIA	27	28.1%	55.2%	
FMENOR	3	3.1%	58.3%	
FRMAYOR	31	32.3%	90.6%	
FRMENOR	9	9.4%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

FMAYOR 18.5% 37.1%
FMEDIA 19.4% 38.2%
FMENOR 0.6% 8.9%
FRMAYOR 23.1% 42.6%
FRMENOR 4.4% 17.1%

CTH3

CTH3	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
FMAYOR	34	35.4%	35.4%	
FMEDIA	18	18.8%	54.2%	
FMENOR	4	4.2%	58.3%	
FRMAYOR	28	29.2%	87.5%	
FRMENOR	12	12.5%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

FMAYOR 25.9% 45.8%
FMEDIA 11.5% 28.0%
FMENOR 1.1% 10.3%
FRMAYOR 20.3% 39.3%
FRMENOR 6.6% 20.8%

CTH4

CTH4	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DRMENOR	2	2.1%	2.1%	

FMAYOR	20	20.8%	22.9%	
FMEDIA	20	20.8%	43.8%	
FMENOR	4	4.2%	47.9%	
FRMAYOR	35	36.5%	84.4%	
FRMENOR	15	15.6%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DRMENOR	0.3%	7.3%
FMAYOR	13.2%	30.3%
FMEDIA	13.2%	30.3%
FMENOR	1.1%	10.3%
FRMAYOR	26.9%	46.9%
FRMENOR	9.0%	24.5%

CTH5

CTH5	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	2	2.1%	2.1%	
FMAYOR	16	16.7%	18.8%	
FMEDIA	32	33.3%	52.1%	
FMENOR	8	8.3%	60.4%	
FRMAYOR	24	25.0%	85.4%	
FRMENOR	14	14.6%	100.0%	
Total	96	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR	0.3%	7.3%
FMAYOR	9.8%	25.6%
FMEDIA	24.0%	43.7%
FMENOR	3.7%	15.8%
FRMAYOR	16.7%	34.9%
FRMENOR	8.2%	23.3%

CTH6

CTH6	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMENOR	1	1.1%	1.1%	
FMAYOR	23	24.7%	25.8%	
FMEDIA	19	20.4%	46.2%	
FMENOR	8	8.6%	54.8%	
FRMAYOR	33	35.5%	90.3%	

FRMENOR	9	9.7%	100.0%	
Total	93	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMENOR	0.0%	5.8%
FMAYOR	16.4%	34.8%
FMEDIA	12.8%	30.1%
FMENOR	3.8%	16.2%
FRMAYOR	25.8%	46.1%
FRMENOR	4.5%	17.6%

CTH7

CTH7	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMEDIA	1	1.1%	1.1%	
DMENOR	1	1.1%	2.1%	
FMAYOR	17	18.1%	20.2%	
FMEDIA	17	18.1%	38.3%	
FMENOR	15	16.0%	54.3%	
FRMAYOR	18	19.1%	73.4%	
FRMENOR	25	26.6%	100.0%	
Total	94	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMEDIA	0.0%	5.8%
DMENOR	0.0%	5.8%
FMAYOR	10.9%	27.4%
FMEDIA	10.9%	27.4%
FMENOR	9.2%	25.0%
FRMAYOR	11.8%	28.6%
FRMENOR	18.0%	36.7%

CTH8

CTH8	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado	
DMAYOR	3	3.2%	3.2%	
DMEDIA	5	5.4%	8.6%	
DMENOR	8	8.6%	17.2%	
DRMAYOR	6	6.5%	23.7%	
DRMENOR	3	3.2%	26.9%	
FMAYOR	8	8.6%	35.5%	
FMEDIA	19	20.4%	55.9%	
FMENOR	10	10.8%	66.7%	

FRMAYOR	20	21.5%	88.2%	
FRMENOR	11	11.8%	100.0%	
Total	93	100.0%	100.0%	

Int. Conf. 95 %

DMAYOR	0.7%	9.1%
DMEDIA	1.8%	12.1%
DMENOR	3.8%	16.2%
DRMAYOR	2.4%	13.5%
DRMENOR	0.7%	9.1%
FMAYOR	3.8%	16.2%
FMEDIA	12.8%	30.1%
FMENOR	5.3%	18.9%
FRMAYOR	13.7%	31.2%
FRMENOR	6.1%	20.2%