“EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA EL SECTOR COOPERATIVO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD PARA EL CASO DE BOGOTA Y MEDELLIN”

ANGELICA SUSANA CASTELLANOS VILLAMIL
CÓDIGO: 940559

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTADURIA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ
2010

“EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA EL SECTOR COOPERATIVO COLOMBIANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD PARA EL CASO DE BOGOTA Y MEDELLIN”

ANGELICA SUSANA CASTELLANOS VILLAMIL
CÓDIGO: 940559

Trabajo de grado para optar por el título de
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Directora
LUZ ALEXANDRA MONTOYA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTADURIA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
BOGOTÁ
2010

Nota de aceptación:

_____

_____

_____

_____

_____

Firma del director

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Bogotá,

Dedicatoria

Este trabajo de tesis ha sido producto del esfuerzo conjunto de muchas personas que gracias a su apoyo y constancia han sido gestores y motivadores importantes para su culminación, son las personas que han estado conmigo durante este proceso de formación y desarrollo profesional, en este sentido quiero hacer un agradecimiento y dedicatoria a todos ellos:

- *A Dios por darme fuerza y voluntad para vivir cada día.*

- *A mis padres y hermanos que a lo largo de mi proceso educativo siempre me han brindado su apoyo incondicional.*

- *A los docentes que me brindaron su conocimiento para formarme intelectualmente durante el transcurso de la Maestría; en especial a la profesora Alexandra Montoya por su seguimiento y aportes tan importantes en la consecución de la maestría y sobre todo en la terminación del trabajo final.*

- *A mis amigos que con su fortaleza, entereza y apoyo me animaron y acompañaron en todo momento, para seguir adelante en la realización de cada uno de mis proyectos.*

AGRADECIMIENTOS

Para la elaboración de este documento conté con la colaboración de la profesora y directora del trabajo de grado, Alexandra Montoya. Sus comentarios y recomendaciones me permitieron mantener la coherencia del trabajo con los objetivos propuestos y con la realidad del tema que se abordó.

También agradezco al personal de las cooperativas certificadas que colaboro desinteresadamente con las encuestas, documentos y anotaciones muy orientadoras sobre el tema.

No puedo dejar de mencionar a los funcionarios del ICONTEC, entidad que visite en repetidas ocasiones y en donde estuvieron siempre dispuestos a colaborarme con la información que requerí.

CONTENIDO

INTRODUCCION

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA……3
2. MARCO TEÓRICO
   - 2.1. LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA……...……5
   - 2.2. ORIGEN DE LA ECONOMIA SOLIDADRIA……6
   - 2.3. LA ECONOMIA SOLIDARIA EN COLOMBIA…….9
   - 2.4. MARCO HISTORICO DEL COOPERATIVISMO……11
   - 2.5. El SECTOR COOPERATIVO EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA…….13
   - 2.6. CALIDAD Y COMPETITIVIDAD…….....22
   - 2.7 LA NORMALIZACION NACIONAL E INTERNACIONAL……...…27
3. DISEÑO METODOLÓGICO……..….37
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN……...…….39
5. CONCLUSIONES……...…..50
6. RECOMENDACIONES Y DIFICULTADES……52

BIBLIOGRAFÍA…….54

ANEXOS…….58

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de las principales variables del sector cooperativo colombiano……..…...17
Tabla 2. Normas Técnicas Colombianas para la certificación de empresas del Sector Solidario. ……..……..……34
Tabla 3. Promedio de las calificaciones de las motivaciones de las cooperativas, para obtener una certificación…….41
Tabla 4. Promedio de las calificaciones de los Principios de gestión de calidad que las cooperativas consideran que tuvieron en cuenta en su proceso de certificación…….. 43
Tabla 5. Promedio de las calificaciones de los cambios ocasionados gracias al proceso de certificación. ……..…45
Tabla 6. Beneficios que perciben las cooperativas de obtener la certificación…….47

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Entidades de control y vigilancia del sector solidario en Colombia. ……...……10
Cuadro 2. Principios cooperativos. ……...……14
Cuadro 3. Normas dirigidas al sector cooperativo……...……..……15
Cuadro 4. Tipos de cooperativas según el desarrollo de sus actividades. ……...……...…16
Cuadro 5. Tipos de cooperativas según su actividad económica. …….……16
Cuadro 6. Gama de certificaciones ICONTEC…….…….……30

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Participación de los Ingresos del sector cooperativo en el Producto Interno Bruto - Años gravables 1996 – 2005……..…19

Gráfica 2. Composición porcentual de los ingresos de las cooperativas por subsector económico……..…21

GLOSARIO

CALIDAD: Totalidad de características de una entidad (actividad o proceso, un producto, una organización o una combinación de éstos), que le confiere la capacidad de satisfacer las necesidades explícitas y implícitas de los clientes.

CERTIFICACION: Actividad consistente en la emisión de documentos que atestigüen que un producto o servicio se ajusta a normas técnicas determinadas.

COMPETITIVIDAD: Capacidad de una organización, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

CONTROL DE CALIDAD: Proceso por el cual se garantizan las bondades de los productos en cuestión mediante la inspección vigilada de las personas y los factores que intervienen en el proceso.

COOPERATIVA: Empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los asociados o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, con el objetivo de producir, distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

COOPERATIVAS AGROPECUARIAS: Cooperativas que desarrollan sus actividades por medio de la explotación colectiva o individual de la tierra y de los bienes vinculados a ella, dentro de la más amplia concepción contractual, pudiendo incluso celebrar contratos de fideicomiso con asociados o terceros.

COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO (CTA): Organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía; asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directas de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

COOPERATIVAS ESPECIALIZADAS: Cooperativas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una actividad económica, social o cultural específica.

COOPERATIVAS INTEGRALES O MULTIACTIVAS: Cooperativas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o mas actividades relacionadas y complementarias entre si, de producción, distribución y consumo, además de prestar servicios.

ECONOMIA SOLIDARIA: De acuerdo a la Ley 454 de 1998, se denomina Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas, en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionadas, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

ESTRATEGIA: el camino escogido para posicionar la organización de una manera competitiva y garantizar su supervivencia en el largo plazo, con la definición subsecuente de actividades y competencias para dar valor de manera diferenciado a las partes interesadas. Es un conjunto de decisiones que guían la definición de las acciones que son tomadas por la organización, nuevos productos, nuevos mercados, el crecimiento de los réditos, reducción de costos, adquisiciones, uniones y nuevas alianzas o sociedades.

INDICADOR: Datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

INNOVACIÓN: Algo nuevo o novedoso con respecto a la forma como una empresa opera o sobre los productos que ésta genera.

MANUAL DE CALIDAD: Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

MEDIA: Es el conjunto de n observaciones sumadas y divididas entre n.

MEDIANA: Centro de un conjunto de observaciones ordenadas en forma creciente.

MEMORIA INSTITUCIONAL: Conjunto de acontecimientos, sucesos, hechos, actividades, actos administrativos, entre otros, registrados en documentos, que constituyen la historia de una entidad o institución desde la idea original, su concepción, desarrollo y devenir, hasta su finalización.

MODA: Valor que más ocurre en un conjunto de observaciones.

MUESTRA DE LA POBLACIÓN: Subconjunto de elementos de la población; donde los Elementos son las unidades individuales que componen la población.

NORMA: Documento ordenador de una cierta actividad, elaborada voluntariamente y con el consenso de las partes interesadas, que conteniendo especificaciones técnicas extraídas de la experiencia y los avances de la tecnología. Es de público conocimiento y en razón de su conveniencia o necesidad de aplicación extensiva, puede estar aprobada, como tal por un organismo acreditado al efecto.

NORMALIZACION: Es toda actividad que aporta soluciones para aplicaciones repetitivas que se desarrollan, fundamentalmente, en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la economía,

con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto. La razón de la normalización es la regulación o puesta en buen orden de aquello que no lo estaba.

PLAN DE CALIDAD: Documento que específica que procedimientos y recursos asociados deberían aplicarse, quién debería aplicarlos y cuándo deberían aplicarse a un proyecto, proceso, producto, etc.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Conjunto de acciones que debe organizar una entidad de manera tal que permitan alcanzar las metas que se ha propuesto a corto, mediano y largo plazo. El proceso de planeación estratégica es dinámico y por ende susceptible de ajustes de acuerdo con las necesidades de la organización.

POBLACIÓN: Conjunto de elementos comunes, grupo finito.

PROCEDIMIENTO: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

PROCESO: Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan, las cuales trasforman elementos de entrada en resultados.

PRODUCTO: Resultado de un proceso.

SERVICIO: Resultado de llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente generalmente es intangible.

SISTEMA DE GESTIÓN: Conjunto de elementos y acciones, mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos de las organizaciones y para el lograr dichos objetivos.
Un sistema de gestión de una organización podría incluir diferentes sistemas de gestión, tales como un sistema de gestión de calidad, un sistema de gestión financiero o un sistema de gestión ambiental, etc.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD: Es la forma como una organización dirige y controla sus actividades, con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de sus partes interesadas (empleados, asociados, afiliados, beneficiarios, voluntarios, miembros, entre otros) y sus grupos de interés. Consta de la estructura organizacional junto con la planificación, los procesos, los recursos y la documentación necesaria para lograr los objetivos de la calidad, así como para proporcionar la mejora continua de los productos o servicios que ofrece.

SISTEMA DE INFORMACIÓN: Conjunto de funciones o componentes interrelacionados para obtener, procesar, almacenar y distribuir información, con el fin de apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Igualmente apoya la coordinación, el análisis de problemas y la visualización de aspectos complejos, entre otros.

VALORES: Cualidades que distinguen la forma de ser y actuar de las personas.

VALORES COOPERATIVOS: Cualidades de las cooperativas que buscan el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo. Los valores cooperativos son aplicados por cada cooperativa, dependiendo de su objeto social, basados en los principios universales del Cooperativismo.

VENTAJA COMPETITIVA. Una habilidad de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales. Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de su industria. Es el producto de por lo menos una de las siguientes características: eficiencia superior, calidad superior, innovación superior y capacidad superior de satisfacer al cliente.

RESUMEN

En la actualidad, toda empresa necesita ser competitiva y tener altos niveles de productividad. Dentro de esta dinámica también deben estar las organizaciones del sector solidario y entre estas las cooperativas.

Por tal motivo, se requiere contar en la organización con procesos permanentes, continuos y oportunos de investigación, planeación y gestión que permitan cumplir la misión y la visión de las organizaciones solidarias. En este sentido, los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a las organizaciones a satisfacer las necesidades y las expectativas de las partes interesadas (empleados, asociados, afiliados, beneficiarios, voluntarios y miembros, entre otros) y sus grupos de interés.

Es así como, la familia de Normas ISO 9000, se han elaborado para asistir a las organizaciones, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces. Sin embargo, debido a las circunstancias específicas de las cooperativas, es importante reconocer que no existe una manera única de implementar un sistema de gestión de la calidad, basado en la Norma.

En este documento se presentan los resultados de algunas encuestas realizadas a cooperativas en Bogotá y Medellín, cuya experiencia permite estudiar el impacto que tuvo en ellas obtener las certificaciones de calidad, a fin de lograr competitividad en el mercado.

ABSTRACT

At present, every company needs to be competitive and have high levels of productivity. Within this dynamic must also be sector organizations and solidarity between these cooperatives.

Therefore, it requires processes in the organization with permanent, continuous and timely research, planning and management to accomplish the mission and vision of the solidarity organizations. In this sense, systems of quality management can help organizations meet the needs and expectations of stakeholders (employees, partners, affiliates, beneficiaries, volunteers and members, among others) and its stakeholders.

Thus, the family of ISO 9000 standards has been developed to assist organizations in the implementation and operation of systems of quality management effective. However, due to the specific circumstances of cooperatives, it is important to recognize that there is no way to implement a system of quality management, based on the Standard.

This work presents a survey of the effect of quality systems certifications in competitiveness in some cooperatives companies in Bogota and Medellin.

INTRODUCCIÓN

En Colombia existen aproximadamente siete mil empresas pertenecientes al sector solidario, cuyo objetivo es repartir, invertir y redistribuir los recursos entre sus asociados; trabajan sin ánimo de lucro e invierten dichos recursos y sus excedentes en mejoras de sus mismas instituciones con el único fin de prestar un mejor servicio a los usuarios.

El grupo cooperativo se encuentra integrado por las Cooperativas de Trabajo (CTA), las del sector real, y las de ahorro y crédito. Las Cooperativas de trabajo asociado son empresas que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria, se constituyen con un mínimo de 10 asociados.

Dentro de este sector las cooperativas tienen un gran peso, junto con los Fondos de Empleados y las Asociaciones Mutuales. En Colombia, el 78% de las entidades de economía solidaria son cooperativas. La Confederación de Cooperativas (Confecoop) registra un balance de 7.833 cooperativas en el país, con un crecimiento del 11,27%, teniendo presencia en 31 departamentos del país, las empresas son en su mayoría micro, pequeñas y medianas, pero las grandes, que corresponden tan solo al 0,40%, manejan el 40,90% del total de los activos del sector. (REVISTA PODER, 14 de noviembre de 2009: 48)

El sector cooperativo ha sido fundamental en los últimos años para el crecimiento de la economía en Colombia, reúne a 4.50 millones de afiliados y representa una participación del 4,80% del PIB nacional; generando a su vez 700.000 puestos de trabajo. Este éxito se debe, en gran medida, al empuje del sector financiero cooperativo, que superó la cartera del sector financiero tradicional, demostrando un crecimiento del 2,00%, según lo reportado en el Encuentro Empresarial Cooperativo organizado en Bogotá por Confecoop a finales del 2009.

Las cooperativas, cada día, tienen mayor participación en distintas actividades productivas. Una de las razones económicas esenciales que se emprenden bajo un esquema cooperativo justifica la utilización del mismo para aprovechar las economías de escala que se logren en la producción, comercialización o prestación de servicios realizados de manera asociada. Al ser entidades sin ánimo de lucro, la generación de excedentes y la inexistencia de pérdidas son la principal base de su subsistencia en el medio empresarial.

Como todos los sectores, el solidario debe enfrentarse a los constantes cambios generados por el entorno e interactuar y competir con empresas organizadas bajo otros esquemas jurídicos. Este escenario las obliga a operar de manera eficiente y rentable en el mercado; por lo cual deben generar al interior de cada organización herramientas que le permitan ser competitivos. Una de ellas es el sistema de gestión de calidad, que facilita la medición de la satisfacción de los clientes y permite la realización de mejores en los diferentes procesos.

En este documento se busca analizar la incidencia de los procesos de Gestión de Calidad como herramienta de competitividad, específicamente para el caso del sector cooperativo.

Con el fin de contextualizar a los lectores, inicialmente se presenta el Marco teórico con información acerca del estado de la Economía solidaria del sector cooperativo; posteriormente se hace referencia a la calidad y su relación con la competitividad, y finalmente, se presenta información acerca de la normalización nacional e internacional. Para el caso Colombiano, se estudiará el Modelo de Gestión para cooperativas planteado por el INCONTEC, y se establecerá una metodología de análisis que permita medir el beneficio de las certificaciones de calidad en la competitividad de las empresas cooperativas, focalizado en los mercados de Bogotá y Medellín, ya que en estas ciudades se encuentra la mayor concentración de éstas.

Finalmente, se presentaran las conclusiones, resultado de esta investigación y los anexos que soportan y complementan los temas tratados, buscando dar un aporte que permita hacer del sistema de gestión de calidad un parámetro de competitividad en las cooperativas.

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, el Sector de la Economía Solidaría es reconocido por su solidez y por la confianza que genera entre sus asociados; está compuesto por 7.141 entidades, de las cuales 5.288 son Cooperativas, alrededor del 74,00%, 1.674 son Fondos de Empleados, correspondiente al 23,40% y 176 asociaciones mutuales, que representan el 2,50%. (CONFECOOP, 2005: 14).

El sector cooperativo se destaca por su gran participación dentro de la economía solidaria, realizando un importante aporte en términos de bienestar tanto para sus asociados, como para la comunidad en general. La responsabilidad social empresarial es una práctica que ha hecho parte fundamental del cooperativismo, gran parte de su esencia está en la generación de beneficios bajo principios de equidad y cooperación.

Sus activos ascienden a 12.1 billones de pesos- con ingresos equivalentes al 5,05% del PIB nacional, asociando alrededor de 3.2 millones de colombianos y generando cerca de 94.000 empleos directos y 353.200 bajo la modalidad del trabajo asociado. (EL TIEMPO, 28 de abril de 2006: 11). Además de ser un modelo económico, se considera como una propuesta que no sólo impacta a los asociados sino también al país entero, debido a su finalidad de tipo social.

Por los constantes cambios del entorno y las exigencias de la globalización, el sector cooperativo se enfrenta a situaciones (desempleo, pobreza, analfabetismo, entre otros) ante las cuales requiere acciones que le permitan responder y consolidarse como instrumento de desarrollo económico y social. Para esto se deben promover mecanismos de representación, supervisión efectiva, inversiones en tecnología, modernización de las estructuras cooperativas y fomento cooperativo, que permitan mantener un comportamiento creciente y eficiente. En este sentido, se hace importante buscar implementar un sistema de gestión de calidad que facilite la normalización de procesos y el cumplimiento con los estándares nacionales e internacionales.

Finalmente, es importante conocer y estudiar la información en cuanto a la normatividad, requisitos y acciones emprendidas por las cooperativas que han involucrado procesos de certificación de calidad, a fin de determinar si dicha certificación es una herramienta que garantiza la competitividad de las cooperativas o si es un cumplimiento formal requerido que no genera un diferencial en el mercado, especialmente en el caso de las ciudades de Bogotá y Medellín.

Por lo anterior, el objeto de estudio se centrará en la incidencia de involucrar procesos de certificación de calidad como instrumento de competitividad de las cooperativas pertenecientes a las ciudades de Bogotá y Medellín.

Para lo cual se observará las motivaciones de las empresas cooperativas para certificarse en calidad con el fin de analizar los beneficios que obtuvieron al implementar el sistema de calidad.

2. MARCO TEORICO

2.1 LA ECONOMÍA SOLIDARIA

Aproximadamente desde hace veinte años, en el mundo se viene promulgando el concepto de Economía Solidaria el cual incorpora racionalidades de cuño solidario, actividades de recursos de la sociedad civil y sectores populares como eje central de los comportamientos económicos.

Se caracteriza por ser un modelo alternativo de y para las mayorías populares que se fundamenta en su esfuerzo y solidaridad con el objetivo de resolver problemas de tipo ambiental, económico, de pobreza y de exclusión social.

La Economía Solidaria se puede definir como el sistema socioeconómico, cultural y ambiental, desarrollado en forma individual o colectiva a través de prácticas solidarias, participativas, humanistas y sin ánimo de lucro para el desarrollo del ser humano como fin de la economía. (Retolaza, Mugarra y Enciso 2004), que se caracteriza principalmente por la igualdad, el empleo para las personas desfavorecidas, la cooperación, la falta de ánimo de lucro y el compromiso con el entorno.

Según la ley 454 de 1998 se denomina Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la

economía. (Ver Anexo 2. Guía de Normas Aplicables al Sector Solidario - Marco Legal General Sistema de la Economía Solidaria).

Dentro de los objetivos de la economía solidaria podemos encontrar a corto plazo tener resueltas las necesidades básicas: empleo, ingresos, viviendas dignas, acceso a educación, salud, seguridad, salubridad, etc, y a mediano plazo, consolidar los objetivos de corto plazo y crear redes de economía solidaria, promover la equidad de género, procurar la sostenibilidad ambiental, crear una institucionalidad requerida.

2.2 ORIGEN DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

A pesar que el concepto de economía de la solidaridad es reciente, y de cuño latinoamericano, la idea misma hunde raíces en los orígenes de la especie humana. Lejos del principio del homo economicus, según el cuál somos por naturaleza egoístas e individualistas, lo que muestra la historia (y prehistoria) de la humanidad, es que sin solidaridad no hubiera sido posible sobrevivir como especie. Estudios clásicos de la antropología económica, además, subrayan que las culturas ágrafas organizaron sus economías en torno a instituciones fundamentalmente solidarias. Las tesis de Karl Polanyi, finalmente, apuntan que no fue sino hasta la revolución industrial que los mecanismos de mercado de intercambios comienzan a primar por sobre las relaciones de reciprocidad y redistribución.

Los primeros estudios sobre el origen de la Economía Solidaria en América Latina se deben al escritor Chileno Luis Razeto con su obra “Economía popular de la Solidaridad Identidad y Proyecto en una Visión Integradora (1986)” la cual tuvo especial cabida en el ámbito de las organizaciones económicas populares, así como en diversas instancias de la Iglesia Católica del continente.

Como explica el autor en su obra “Para la comprensión de este proceso social hay que partir de sus orígenes, que se remontan en Chile a pocas semanas después del pronunciamiento

militar de 1973. Como todos sabemos, aquellos acontecimientos significaron una verdadera ruptura en la historia del movimiento social y de organización popular, aún más radical y drástica que la ruptura que implicaron a nivel de las instituciones estatales y de los procesos económicos y políticos nacionales. Ambas rupturas están estrechamente vinculadas y son constitutivas de una misma nueva situación práctica".

"La intervención militar de 1973 puso término a un proceso largo, de varias décadas de duración, que había sido entendido como de "ascenso sostenido de las organizaciones y luchas de las clases trabajadoras chilenas"; dicho proceso había conducido de hecho, especialmente durante los últimos gobiernos civiles, al acceso del "movimiento popular" a posiciones de poder y de efectiva fuerza sobre el sistema político-estatal, ampliándose crecientemente la capacidad de los sectores populares organizados para incidir sobre las decisiones económicas, sociales y políticas".

Con la derrota del "movimiento popular" y con la consiguiente implantación del Estado autoritario y de la "economía social de mercado", llegó definitivamente a su término aquél sistema de relaciones tradicionales entre el Estado y las clases populares, y comenzó un intento sistemáticamente perseguido con todas las fuerzas y mecanismos del poder, de cambiar estructuralmente las relaciones entre las clases populares y el Estado y la economía, ocasionando así el incremento de la masa de excluidos y el índice de pobreza, por lo cual las personas se ven obligados a enfrentar su problemas sociales y económicos, comenzando así a desarrollarse nuevas experiencias y prácticas sociales y organizativas las cuales dimensionan el rol del estado como satisfactor de demandas y solucionador de problemas y revaloriza las potencialidades protagónicas de los propios sectores populares en el enfrentamiento y solución de sus problemas, y su actoría en la gestación de nuevas formas económicas y modos de desarrollo.

Otra fuente importante para hablar del surgimiento de la economía solidaria en Latinoamericana lo constituyen los escritos del entorno de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajadores (Colacot), con sede en Colombia. El mérito de la Colacot reside en haber divulgado estas temáticas en ambientes cooperativistas y laborales (Colacot es

un organismo funcional de la Central Latinoamericana de Trabajadores -Clat- que optó en su X Congreso, por la construcción de una economía de la solidaridad en su estrategia de desarrollo), y haber realizado numerosos encuentros en la materia, desde fines de los ochenta. Salta a la vista, en tal sentido, una intención más militante que analítica en estas materias más allá de esfuerzos como el de la elaboración en 1997, de un ambicioso programa de planificación macroeconómica de largo plazo conducente a llevar al sector solidario de la economía desde una incidencia del 5.2% del PBI, hacia el 33.6% en ocho años.

La tercera fuente proviene de Brasil, a mediados de los años noventa comienza a divulgarse el concepto de la economía de la solidaridad por parte de algunas ONGs y diversas organizaciones populares e incluso sindicales, su aporte más relevante es la critica que hacen de las estructuras económicas contemporáneas, y el rescate de la autogestión y el asociacionismo en las clases populares. En ese sentido, la economía de la solidaridad adquiere características más radicales que las que se encuentran en otros contextos, y por lo general con un discurso marcadamente más político.

En Europa el desarrollo del concepto de la Economía de Solidaridad comienza a manejarse a finales de los años ochenta, bajo un aspecto teórico difundido por los académicos y uno práctico divulgado por las ONGs. A nivel teórico el aporte más importante se debe a Jean Louis Laville este sociólogo Francés hace referencia a la importancia que tuvo el siglo XIX en la materia, admitiendo diversos principios y prácticas distintas a las del mercado, desde posturas más centralistas hasta otras más comunitarias. "A pesar de las diferencias, dichas prácticas comparten características que permiten establecer paralelismos: todas ellas intentan introducir la noción de solidaridad en las actividades económicas, abogando de esta manera por una economía solidaria" (Laville J.L 1994).

Otros autores, también de Francia, circunscriben la economía solidaria a la economía informal. Philippe Adair (1989) señala que “Los tres componentes de la economía informal son la economía subterránea, la economía doméstica y la economía solidaria. Esta última se caracteriza por producir bienes y servicios no monetarios que circulan en ámbitos de sociabilidad según los principios de reciprocidad y redistribución.”

La economía solidaria es un término nuevo, elaborado con identidad propia, que da cuenta de uno de los mayores cambios ocurridos en los últimos años en todo el mundo, esto es, la irrupción de experiencias económicas solidarias guiadas por una racionalidad alternativa en el contexto de una fuerte crisis de legitimidad del modelo de desarrollo imperante.

2.3 LA ECONOMÍA SOLIDARIA EN COLOMBIA

La formalización del modelo solidario en Colombia es reciente, pues se inició en 1931 con la expedición de la ley 134. En 1986 se adopta el concepto de Economía Solidaria con el decreto 2536 del 4 de agosto que dio vida al Consejo Nacional de Economía Solidaria y lo reconoce como un sector de gran importancia en el entorno económico nacional. Y en 1988 con la ley 79 se organizan las formas solidarias del cooperativismo, asociaciones mutuales y fondos de empleados. (SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA, 2007:6)

La Constitución Nacional de 1991 señala:

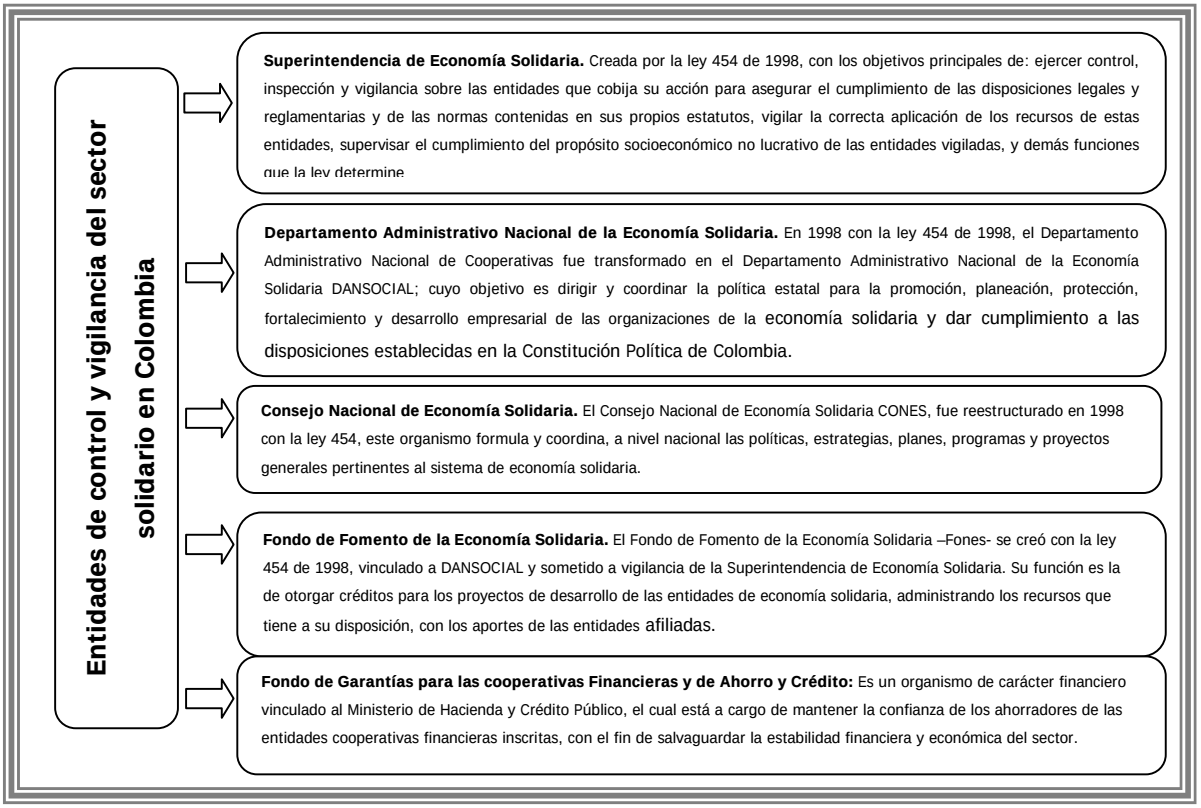
- Artículo 58. ““*... El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.”*
- Artículo 333. *“El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”*.

Hasta 1999, la función de supervisión de las entidades de economía solidaria fue adelantada por el Departamento Nacional de Cooperativas DANCOOP, la institución de gobierno encargada de definir la política para las formas solidarias de organización en particular para el sector cooperativo. Pero con la expedición de la Ley 454 de 1998, se transformó al Departamento Nacional de Cooperativas DANCOOP en el Departamento Administrativo de la Economía Solidaria DANSOCIAL; y se creó la Superintendencia de la Economía Solidaria SUPERSOLIDARIA y al Fondo de Garantías del Sector Cooperativo FOGACOOP. (*idem*)

En la actualidad, se reportan 10.055 entidades del Sector solidario, que asocia a 5.453.930 personas. Este sector viene de un periodo de crecimiento que le permite ser sostenible en tiempos de crisis, si se actúa en forma correcta, ya que la crisis económica mundial, muestra sus primeros efectos en Colombia y el sector solidario no es ajeno a ellos. (Ver Anexo 1. Estadísticas Economía Solidaria en Colombia)

Existe un grupo de organismos de carácter público que planifican y desarrollan los programas de crecimiento del sector y las entidades de control y vigilancia del sector. Estas entidades se resumen en el siguiente cuadro. (Ley 454 de 1998. Artículos: 20 a 30, 33 a 36, y 51)

Cuadro 1. Entidades de control y vigilancia del sector solidario en Colombia.



Fuente: Ley 454 de 1998. Artículos: 20 a 30, 33 a 36, y 51.

Otras formas asociativas de la Economía Solidaria como son las empresas comunitarias, los fondos de empleados y asociaciones mutualistas, han tomado como parte de su normatividad a las doctrinas, tradiciones y tecnología cooperativas, adaptándolas a sus métodos, prácticas empresariales y organizacionales.

El hecho de ser el Sector Cooperativo predominante dentro de la Economía Solidaria, le permite ejercer un indiscutible liderazgo favorable en un todo para dinamizar su desarrollo y para mejorar su capacidad estratégica dentro de la economía nacional.

2.4 MARCO HISTORICO DEL COOPERATIVISMO

El sentido de cooperación en la humanidad se remonta a la necesidad natural de conseguir alimento y protección, esto generó que la gente se uniera para poder suplir sus necesidades. Los movimientos de trabajo en comunidad han ido creciendo con el pasar de los años, y han desarrollado un fundamento ideológico gracias al aporte de varios pensadores.

Con la invención de la máquina de hilar y el descubrimiento de la fuerza motriz del vapor en la segunda mitad del siglo XVIII, comenzó una era de desarrollo jamás vista hasta entonces. En pocos años, las fuerzas productivas se multiplicaron miles de veces. El mundo entró en un proceso acelerado de cambio y progreso al que se le conoce como la Revolución Industrial.

El aumento de fábricas requería más y más obreros. Los campesinos más pobres empezaron a abandonar la tierra y a emigrar a las ciudades. Se comenzaron a formar barrios obreros alrededor de los grandes centros industriales. La ciudad crecía y crecía.

Durante las primeras etapas de la revolución Industrial surgieron luchas contra el orden económico existente. Estas luchas inspiraron el surgimiento de distintos movimientos de reforma social: el movimiento sindical, el movimiento de reforma parlamentaria, el movimiento cartista, la agitación contra las leyes de pobres, el movimiento librecambista, el socialismo y el movimiento cooperativista.

En 1844, en Rochadale, Inglaterra, los trabajadores de una empresa textil tuvieron la iniciativa de unirse y conformaron una sociedad llamada “De los Probos Pioneros de Rochadle”, ellos marcaron la historia del cooperativismo, pues se constituyeron como la primera cooperativa de consumo. A partir de este momento, el movimiento cooperativo se extendió en el resto de Inglaterra y luego en toda Europa, no solo en cooperativas de consumo, sino que nacieron otras formas de cooperación como las cooperativas de crédito en Alemania, y más adelante allí mismo los Bancos Populares o cooperativas de Ahorro y Crédito, las de comercialización de productos agrícolas, y las de producción y trabajo en Francia. La expansión del cooperativismo llegó a América del Norte a finales del siglo XIX, y casi simultáneamente en América del Sur traída por los inmigrantes europeos. En Argentina y Brasil se desarrollaron estructuras económicas y sociales fundadas en este tipo de asociación y a principios del siglo XX algunos políticos y pensadores de nuestro país introdujeron las ideas del cooperativismo en Colombia, ante el progreso social que se experimentaba en otros lugares del mundo atribuido a este tipo de organizaciones.

El General Rafael Uribe Uribe (1859 - 1914), militar, político e ideólogo, es considerado el precursor del cooperativismo en Colombia por una memorable conferencia que realizó en 1904 y por su exaltación de promover el “espíritu asociativo”.

El nacimiento oficial del sector cooperativo colombiano fue la aprobación de la Ley 134 de 1931 en el gobierno de Enrique Olaya Herrera. Con la expedición de esta ley se dio vía jurídica a la formación de cooperativas y asociaciones mutuales; desde entonces el Estado ha apoyado las organizaciones asociativas. (Uribe y Romero, 1990: 32-71)

Durante treinta años, el sector creció lentamente hasta 1959, cuando se creó la Unión Cooperativa Nacional de Crédito –UCONAL-, con la cual se inició el desarrollo de la integración cooperativa; En 1960 nació La Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP impulsando la fundación de cooperativas de consumo, ahorro y crédito, y cooperativas multiactivas; En 1963 se expidió el Decreto–Ley No 1598, por medio del cual el estado colombiano institucionalizó las características y funcionamiento de las cooperativas de ahorro

y crédito. Ese mismo año, nació la Central Cooperativa de Crédito y Desarrollo Social COOPDESARROLLO- con el objeto de dar créditos a las cooperativas, promocionando así su formación; En 1968, Decreto Reglamentario 2059 promovió el nacimiento de cooperativas de ahorro y crédito, como Seguros la Equidad, Central de Cooperativas Agropecuarias COOPCENTRAL, seguros UCONAL y otras de carácter regional, que impulsaron durante muchos años al sector solidario; En 1988 el gobierno integró la legislación cooperativa en la Ley 79, en la cual se desarrolla el contexto legal para las entidades de naturaleza sin ánimo de lucro. (Jaramillo, Vargas y Durán; 2000).

2.5 EL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA

Con el transcurrir de los años el sector cooperativo las cooperativas vienen ganando terreno y reconocimiento a nivel nacional, con una participación del 78% dentro del sector solidario en el país, contando así con numerosas entidades cooperativas que trabajan en diversos sectores y actividades económicas.

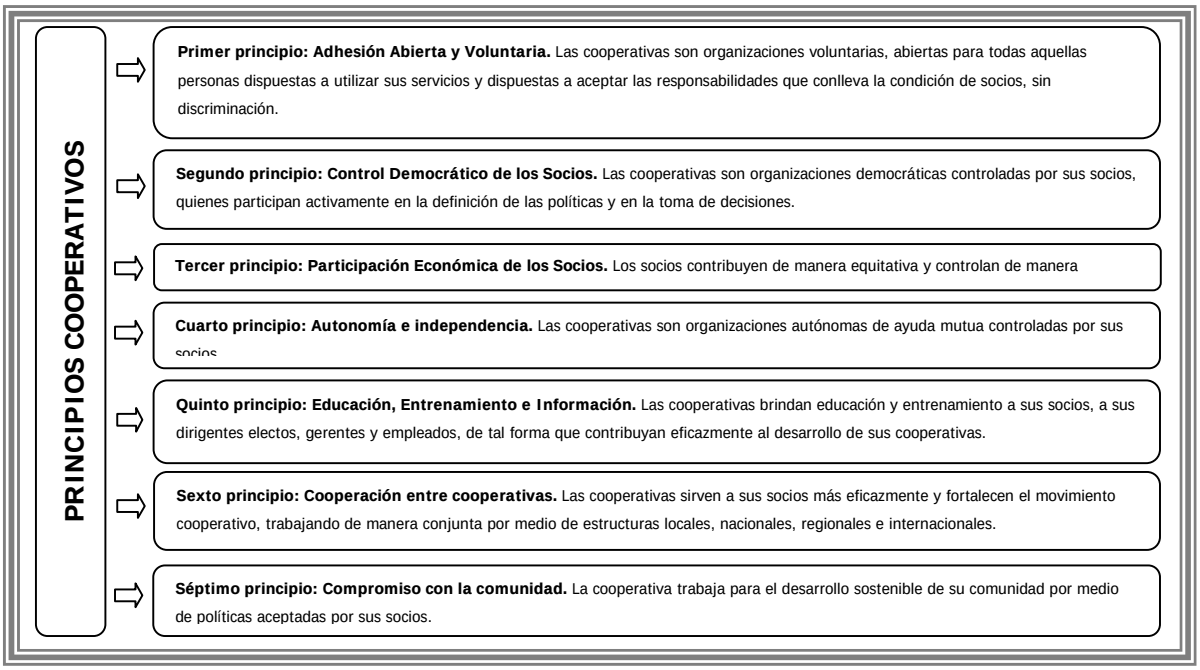
Esto se debe a que este modelo económico está basado en unas características esenciales la ayuda mutua, la democracia, la solidaridad, la responsabilidad y la unión de los esfuerzos, todas ellas encaminadas al único propósito de satisfacer la necesidades de sus asociados y de la comunidad en general, esto unido al hecho que la cooperativa reviste un carácter empresarial, entendido como la unión de esfuerzos para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, permiten afirmar que el modelo cooperativo ofrece una gran variedad de posibilidades que le facilitan adaptarse y permanecer en períodos coyunturales.

Valores: Las cooperativas se basan en los siguientes valores: Ayuda mutua, Responsabilidad, Democracia, Igualdad, Equidad y Solidaridad.

Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

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

Cuadro 2. Principios Cooperativos



Fuente: http://www.coomeva.com.co/archivos/multi/VALORES_COOPERATIVOS.pdf

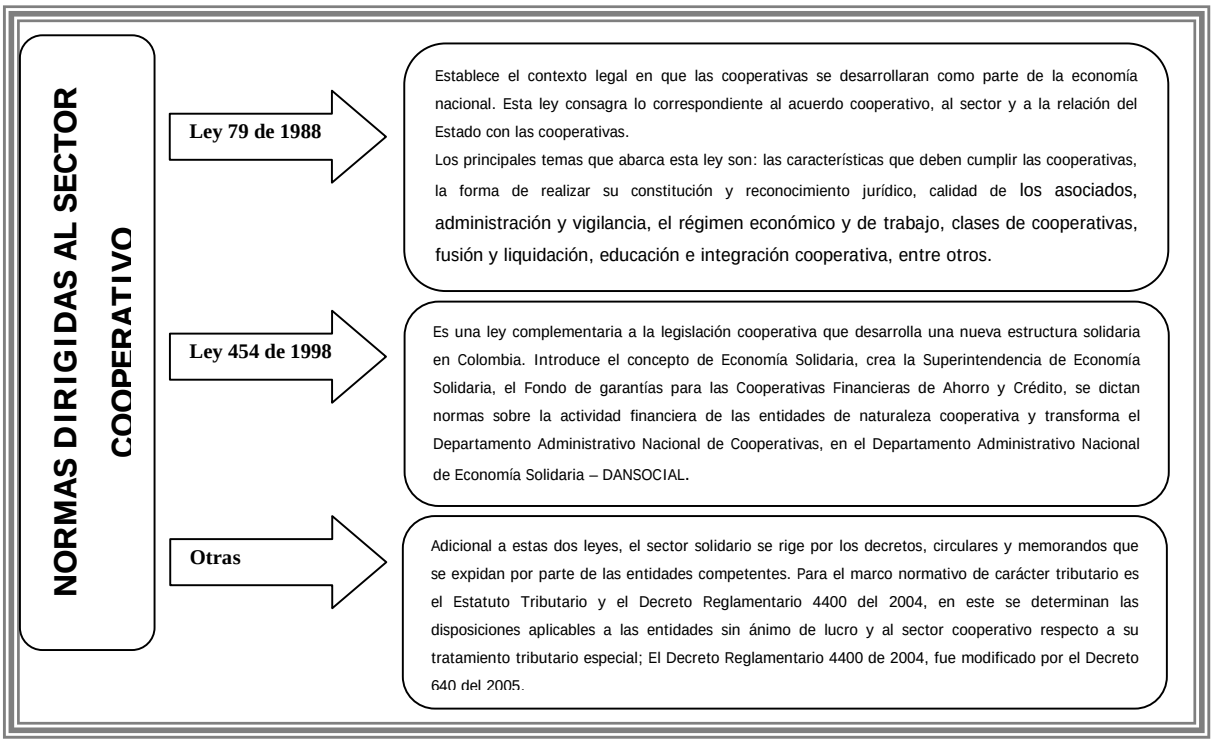
MARCO LEGAL DEL SECTOR COOPERATIVO EN COLOMBIA

La Constitución Nacional determina las directrices de las formas asociativas: Garantiza la libre asociación en el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad: el artículo 58, expone (…) que el Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad (…); garantiza el reconocimiento de personería jurídica.

Adicionalmente en los artículos 48, 52, 58, 68, 70 y 71, se dictan las medidas para actividades económicas de seguridad social, recreación, organizaciones sindicales, educación, cultura, etc.

En el siguiente cuadro se resumen las normas dirigidas específicamente para el sector.

Cuadro 3. Normas dirigidas al sector cooperativo



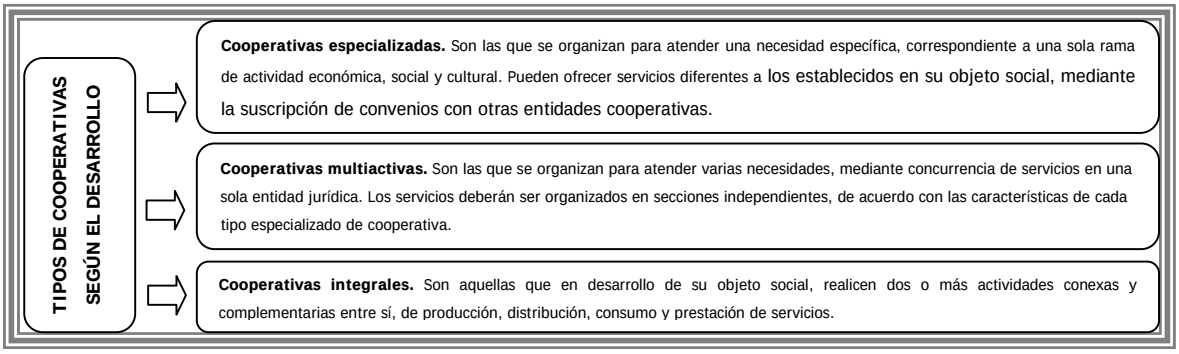
Fuente: http://www.credicity.com/Institucional/VigiladoPor/vigilado.php?seccion=in

TIPOS DE COOPERATIVAS

La legislación cooperativa, ley 79 de 1988, define tres tipos según el desarrollo de sus actividades, que se presentan en el cuadro cuatro.

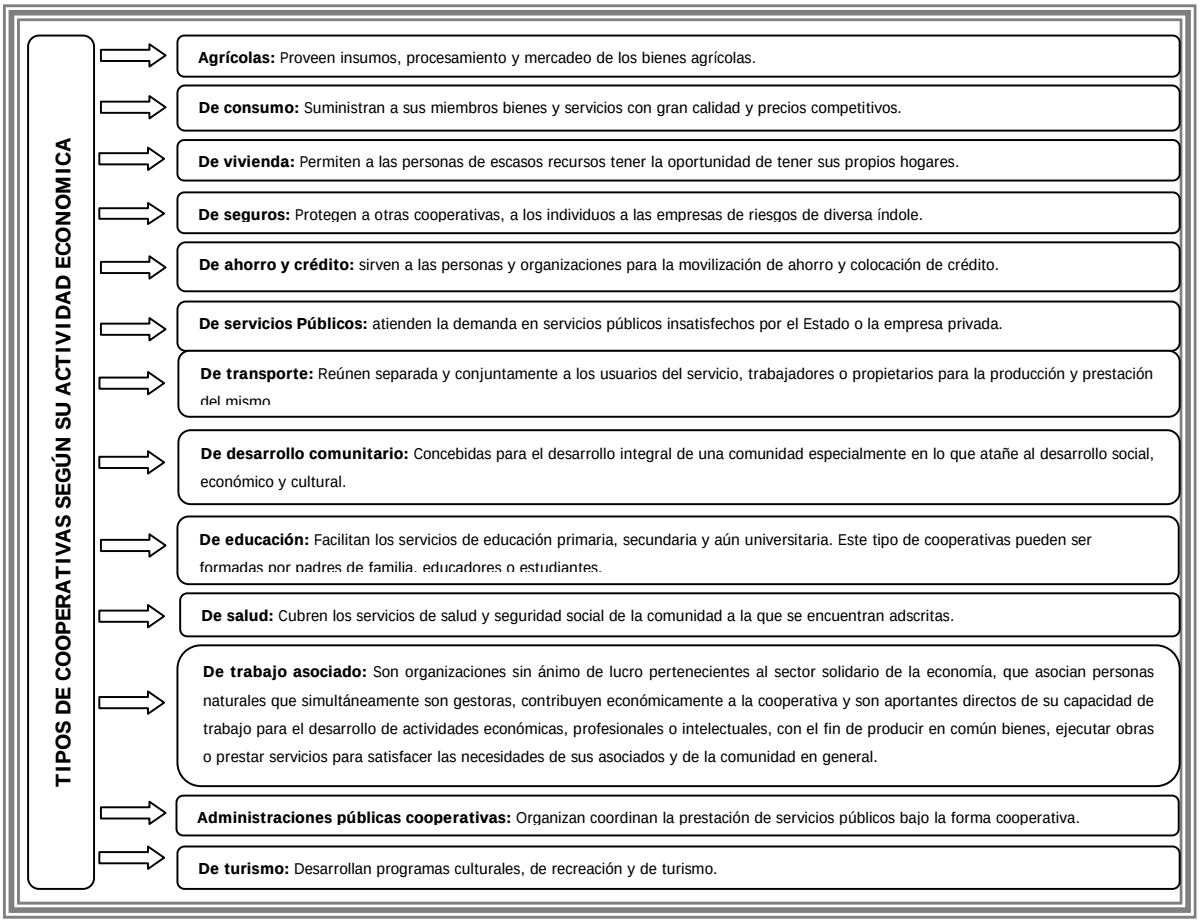
También expone una clasificación definida por tipo de actividad económica, que se puede ver en el cuadro cinco.

Cuadro 4. Tipos de cooperativas según el desarrollo de sus actividades



Fuente: Ley 79 de 1988.

Cuadro 5. Tipos de cooperativas según su actividad económica.



Fuente: Ley 79 de 1988.

COMPORTAMIENTO ECONÓMICO DEL SECTOR COOPERATIVO EN COLOMBIA

El cooperativismo en Colombia representa un importante agente para el desarrollo ya que en la actualidad está involucrado en diversas actividades económicas, además, desde el año 2000 el cooperativismo colombiano ha experimentado un crecimiento en número de entidades y en su base de asociados.

En la actualidad, se reportan 7.833 empresas cooperativas que asocian a 4.473.514 y emplean alrededor de 123.643 a tiempo completo. Tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 1. Evolución de las principales variables del sector cooperativo colombiano.

De acuerdo al ranking de las 1000 empresas más grandes de Colombia realizado por la revista Semana en su edición No. 1409, del 4 de mayo de 2009, en la que se usa como variable para hacer el escalafón el monto de las ventas anuales de 2008. Se encuentran, cinco entidades del sector cooperativo.

La primera de ellas es el grupo SALUDCOOP ocupando el puesto 18 con ventas por $2.97 billones; la segunda es COOMEVA EPS entidad de propiedad cooperativa, con ventas por $1.52 billones en el puesto 30; la tercera es COLANTA con ventas por $1.38 billones en el puesto 35; la cuarta es COPIDROGAS con ventas por $846 mil millones en el puesto 77 y la quinta es COPSERVIR con ventas por $695 mil millones en el puesto 75.

Igualmente la publicación hace un escalafón especial de las 25 mayores empleadoras del país, encontrándose allí en primer lugar SALUDCOOP con 27.889 empleados, en el puesto 14 COOMEVA EPS con 5.337, en el 18 COPSERVIR con 4.849 y en el puesto 19 COLANTA con 4.675. La publicación destaca que SALUDCOOP no sólo es el grupo empresarial que más trabajadores emplea, sino el que generó el mayor número de puestos de trabajo en 2008 con 2.102.

La publicación también hace un escalafón de las 50 entidades financieras más grandes del país por nivel de ingresos de intereses, apareciendo en el listado: Financiera COOMEVA puesto 19, J.F. KENNEDY puesto 29, CONFIAR puesto 33, COTRAFA puesto 40, Cooperativa Financiera de Antioquia puesto 43, COOFINEP puesto 46 y JURISCOOP Financiera puesto 50.

La revista publica para las entidades financieras a los primeros 20 puestos en diversos indicadores y allí nuevamente se destacan algunas cooperativas, por ejemplo, en materia de rentabilidad sobre el patrimonio la cooperativa financiera J.F. KENNEDY ocupa el puesto 12 y en calidad de cartera aparecen la cooperativas C.F.A en el puesto 6, JURISCOOP Financiera en el puesto 8, CONFIAR en el puesto 13, y J.F KENNEDY en el puesto 17.

En el ramo de seguros generales se hace un escalafón con el monto de primas emitidas durante el 2008, apareciendo la ASEGURADORA SOLIDARIA DE COLOMBIA en el puesto 11 con $212.344 millones y LA EQUIDAD SEGUROS en el puesto 17 con $81.950 millones, dentro de un universo de 24 compañías.

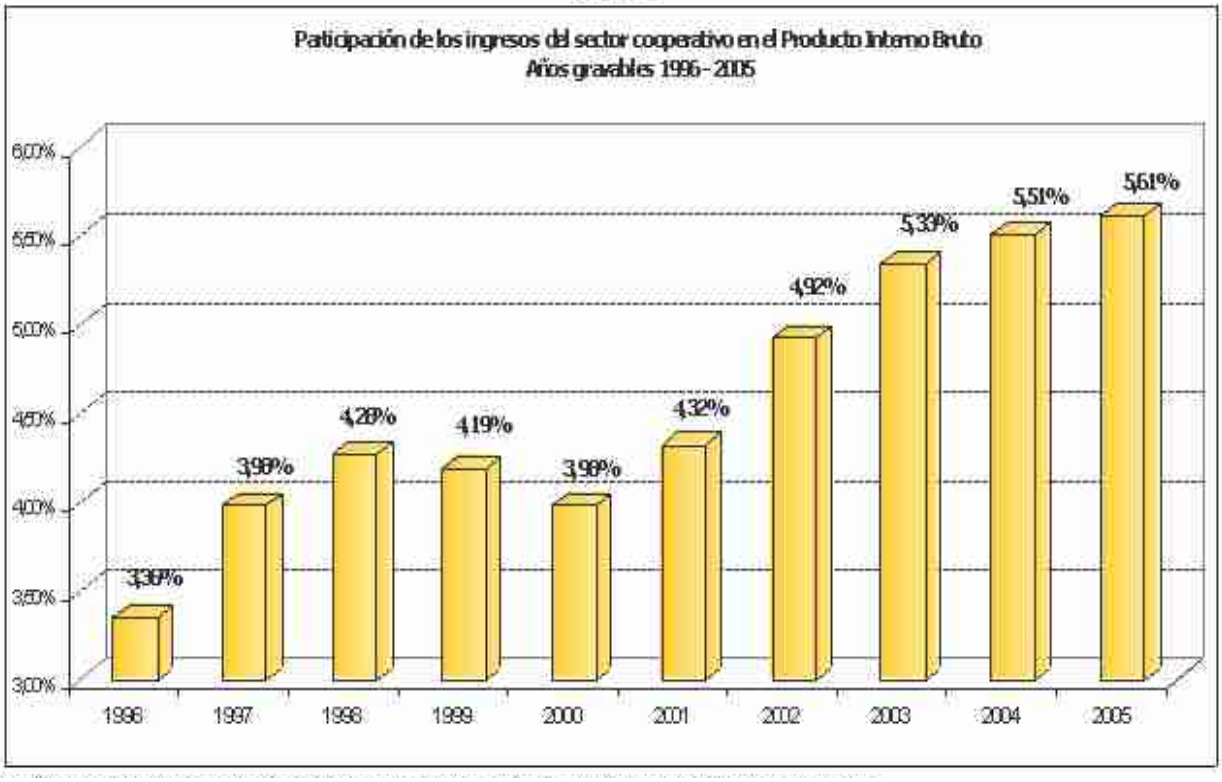
En el ramo de seguros de vida LA EQUIDAD SEGUROS aparece en el puesto 13 con primas por $70.972 millones, dentro de un total de 19 compañías.

Una de las secciones de la publicación está dedicada a modelos cooperativos exitosos, otorgando este reconocimiento a: SALUDCOOP, COOMEVA, COLANTA y LA EQUIDAD SEGUROS.

Para el año 2005 se cuenta con más de 9.400 entidades cooperativas, con ingresos de $16.009.571 millones, equivalentes a 5,61% del Producto Interno Bruto. Considerando estas cifras, se demuestra la relevancia que tiene este sector en la economía colombiana. En la siguiente gráfica se evidencia la evolución de la participación de los ingresos del sector solidario en el Producto Interno Bruto desde 1996 hasta el año gravable 2005.

Gráfica 1. Participación de los Ingresos del sector cooperativo en el PIB.

Años gravables 1996 - 2005



Fuente: Bodega de Datos. Declaraciones de Renta. Con corte a 2 de marzo 2007. Oficina de Estudios Económicos. Supuestos Macroeconómicos de Enero 25 de 2007. Vice ministerio Técnico del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
Elaboró: Oficina de Estudios Económicos. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

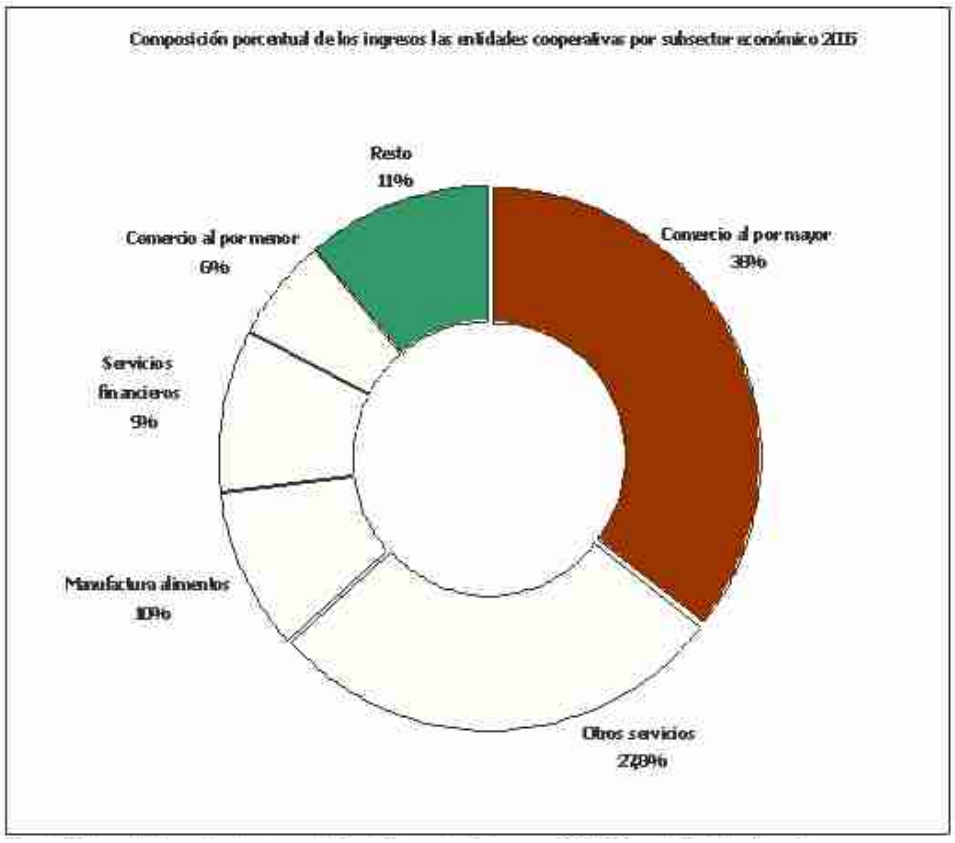
La gráfica nos muestra que las cooperativas han mantenido un crecimiento sostenido, marcado por la crisis económica que vivió el país a final de los años noventa.

La composición de los ingresos de las entidades cooperativas en el año 2005, es la variable relevante para catalogar los subsectores en orden de presentación. Según esta variable los subsectores de comercio al por mayor, otros servicios, manufactura de alimentos, servicios financieros y comercio al por menor concentran el 88,90% de ingresos de las cooperativas. Es de recalcar que durante los once años en observación estos cinco subsectores han mantenido los primeros lugares en cuanto al nivel de ingresos del total de cooperativas.

Los subsectores de servicios de transporte, almacenamiento y comunicaciones; agropecuario, silvicultura y pesca; actividades deportivas; construcción; comercio al por mayor y al por menor de vehículos automotores; fabricación de sustancias químicas; manufactura de textiles; minero; fabricación de productos minerales, industria de la madera; servicios de hoteles y restaurantes; y el subsector de electricidad, gas y vapor, constituyen el restante 11,10% de los ingresos percibidos por el total de entidades cooperativas.

En la siguiente gráfica, se puede apreciar la composición porcentual de los ingresos de las cooperativas por subsector económico.

Gráfica 2. Composición porcentual de los ingresos de las cooperativas por subsector económico.



Fuente: Bodega de Datos. Declaraciones de Renta. Con corte a 2 de marzo 2007. Oficina de Estudios Económicos.
Elaboró: Oficina de Estudios Económicos. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Estos datos evidencian la capacidad que tiene el sector cooperativo de impactar de manera positiva en la actividad económica nacional, y el papel que juega en la generación de empleo, y en la propagación de programas de educación a sus asociados y a terceros, Los excelentes resultados que arrojan las cifras del sector cooperativo en los últimos años no solo se deben atribuir a la recuperación de la confianza en los mercados financieros, o a la política de bajas de tasas de interés del Banco de la República, sino también a la fidelidad de los asociados como gestores, la estabilidad de los nichos de mercado de las cooperativas y el fortalecimiento patrimonial a través de la generación de excedentes cooperativos, que en ningún caso se reparten en beneficio particular de la propia base social, sino que se destinan a programa de educación del Gobierno.

Un buen ejemplo de ello es el caso de SaludCoop con el Gimnasio los Pinos, una institución educativa con un modelo de alta formación académica que aplica la pedagogía educativa de las escuelas de negocios del mundo, enfatizando en la inteligencia emocional e intelectual de los estudiantes. (REVISTA PODER, 14 de noviembre de 2009: 48)

Otro caso de la responsabilidad social de las empresas cooperativas lo refleja La Aseguradora Solidaria, esta cooperativa destina anualmente más del 30,00% de sus utilidades al patrocinio educativo para niños y jóvenes de bajos recursos que reciben auxilios, apoyo sostenido para educación formal especial, también realiza programas para validación del bachillerato a taxistas y niños que sufren de maltrato físico.

La Equidad Seguros Generales es otra cooperativa que usa sus recursos para contribuir con el bienestar social, promueve programas que enriquecen a sus asociados en diferentes frentes tales como: formación de directivos, concurso de oratoria para jóvenes, premio de equidad a la mujer cooperativista, premio al reconocimiento ambiental, concursos de pintura, fondos de educación, entre otros. Canapro, es otra entidad que contribuye a la educación superior de las madres comunitarias y que tiene un compromiso ambiental con la región consistente en la reforestación de 2.500 hectáreas.

De esta manera se evidencia la función social de las cooperativas y su contribución al bienestar de la sociedad a través de la generación de empleo y el fomento a la educación.

2.6 CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

La dinámica actual de los mercados, caracterizados por una creciente apertura comercial y una participación activa de consumidores cada vez más exigentes, obliga a las empresas a poner especial énfasis en desarrollar productos innovadores, que cumplan con los más altos estándares de calidad.

El Dr Kaoru Ishikawa (1988), define calidad como: “En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto, pero en su interpretación más amplia significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la dirección, calidad de la empresa”. En este sentido la calidad sería multidimensional ya que las necesidades de los consumidores pueden ser diversas.

Según Pérez (1994), calidad se define como: “Satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicios en función del “valor” que han recibido y percibido”. De acuerdo con esta definición, calidad es el “valor” que el cliente recibe del producto o servicio sin ninguna relación directa con el costo de producirlo o suministrarlo. En función de ese “valor” todo cliente asigna un precio a la satisfacción de su necesidad.

La calidad brinda beneficios de tipo: a. tangible o financiero como son, el aumento de los ingresos y la disminución de las pérdidas relacionadas con el proceso productivo, b. cualitativo como es, la lealtad del consumidor o el alineamiento entre actividades del negocio y los resultados del mismo. A medida que la organización enfatiza sus esfuerzos para

aumentar en calidad, las mejoras se manifiestan a nivel del producto y de los procesos, generando beneficios en pro de la rentabilidad.

Una mejora en la calidad, implica un incremento en la productividad a través de la reducción de costos, ya que se generan menos desperdicios, menos reprocesos, menos atrasos y se optimizan los equipos y materiales. De esta manera, el mercado es capturado con mejor calidad y menores precios, proporcionando más empleos y permaneciendo en un ámbito competitivo.

Desde un punto de vista externo, las mejoras de calidad en productos y procesos implican un mayor número de clientes satisfechos. Ellos continuarán adquiriendo el producto y, probablemente, sientan la inclinación por adquirir otros productos o servicios de la organización así como a recomendarla a nuevos clientes potenciales.
La competitividad es una palabra que actualmente se usa en diferentes ambientes: finanzas, salud, ecología, política etc., pero es claro que sin importar el enfoque que se le de, implica la sobrevivencia en la sociedad del libre mercado.

Actualmente, estrategias como la reducción de costos, el aumento de la calidad o la mejora continua de las operaciones son conceptos que se entienden como obvios al interior de las organizaciones. La importancia de la calidad, y los estándares de una calidad aceptable, han aumentado considerablemente en los últimos años. Las empresas no pueden ofrecer productos de baja calidad porque los clientes exigen alta calidad y valor. Es por esto que ahora, las empresas deben estar en condiciones de innovar para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Al referirse al termino ventaja competitiva, Porter la define como: “La Capacidad que tiene las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de calidad, oportunidad o costos que sus rivales” (Porter, 1980)

Es claro que para Porter la Ventaja Competitiva una habilidad de la organización para sobrepasar el rendimiento de sus rivales. Y en este sentido, Porter afirma que la empresa puede poseer dos tipos de ventajas competitiva: una por costos relativamente bajos y otra por diferenciación su capacidad para realizar las actividades de su cadena de valor a un costo menor que la de sus competidores o de un modo original diferente al de ellos (innovando), el valor último que crea una empresa es el importe que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona, lo que incluye el producto o servicio en sí y los servicios o ventajas auxiliares, el beneficio surge cuando el valor creado mediante la realización de las actividades es superior al costo total que conlleva realizarlas. La ventaja competitiva es función de la capacidad de proporcionar al comprador un valor similar al que le proporcionan los competidores pero realizando las actividades de modo eficaz (costo menor), o de la capacidad de realizar las actividades a un costo similar pero de una forma original que genera más valor para el comprador que el que le proporcionan los competidores y, por lo tanto permite un precio superior.

En este sentido, la innovación se ha convertido en el desafió definitorio de la competitividad y para gestionarla bien, las empresas deben aprovechar el poder de la ubicación en el terreno de la creación y comercialización de nuevas ideas. La innovación, es entendida como el hacer cosas nuevas, lograr nuevas combinaciones de recursos o hacer las cosas de una nueva manera (INTERMAN, 1992:2);

Son cuatro los atributos del entorno microeconómico de una ubicación los que afectan la competitividad general, así como a la innovación:

1. La presencia de insumos especializados y de gran calidad.
2. Un contexto que promueva la inversión junto con una intensa rivalidad local.
3. La presión y el conocimiento obtenido de una demanda local experta.
4. La presencia en el ámbito local de industrias afines y que sirvan de apoyo.

Para conducir y operar una organización que cuente con una ventaja competitiva sostenible, se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas.

LA COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA

En Colombia, con el decreto 2010 de 1994, se creó el Consejo Nacional de Competitividad; A partir de noviembre de 1998, con la expedición del decreto 2222 de 1998, la Comisión Mixta de Comercio Exterior asumió las funciones del Consejo de asesoría al Presidente de la República en los temas de productividad y competitividad. La Comisión planteó y promovió el desarrollo del Plan Estratégico Exportador 1999-2009 y, como parte de este plan, en el año 1999 el Ministerio de Comercio Exterior lanzó la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC). Esta política tenía tres instrumentos principales: uno transversal, basado en la Red Colombia Compite, uno sectorial, basado en la firma de convenios de competitividad y uno regional, basado en los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (CARCE). A través del Decreto Número 2828 del 23 de agosto de 2006, se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad, con el fin de coordinar las actividades estatales y de los particulares, relacionadas con la competitividad del aparato productivo nacional; a través de un conjunto de orientaciones, normas, actividades, recursos, programas e instituciones públicas y privadas que promueven la puesta en marcha de una política de productividad y competitividad. (CONPES 3527, 2008)

El reporte mundial de competitividad, tiene tres componentes:

1. **El índice de ambiente macroeconómico:** analiza variables como inflación, ahorro nacional, déficit fiscal, deuda del gobierno, existencia de recesión.

2. **El índice de Instituciones Públicas:** califica variables como la independencia judicial, la neutralidad de la contratación pública y cómo los sobornos se involucran en el comercio exterior o los impuestos.
3. **El componente tecnológico:** se refiere básicamente a variables de innovación, transferencia de tecnología y desarrollo de las tecnologías de la información y comunicaciones.

El reporte para el 2005 evaluó la posición competitiva de 117 países. Este año, Finlandia ocupó el primer lugar del ranking, Estados Unidos el segundo país más competitivo del mundo, seguido por Suecia, Dinamarca y Taiwan, quedando conformado de esta manera el grupo de los cinco primeros lugares por los mismos países que el año inmediatamente anterior. Colombia ocupó el lugar 57 entre los 117 países evaluados. Al descomponer este índice en sus tres componentes, se encuentra que: en el ambiente macroeconómico Colombia ocupó el lugar 61, en el componente de Instituciones Públicas se ubicó en el puesto 49 y en el componente tecnológico ocupó el puesto 74.

2.7 LA NORMALIZACION NACIONAL E INTERNACIONAL

La normalización internacional se realiza en base a un amplio criterio, no solo se refiere a la legislación en materia de productos o servicios, pretender ser un método para asegurar la economía, ahorrar gastos, evitar el desempleo y garantizar el funcionamiento de las empresas. (Senlle y Stoll, 2000: 21)

El principal reto de la normalización es la eliminación de obstáculos técnicos para el comercio. Por esto, es fundamental que las empresas concedan a la normalización mayor importancia.

El organismo internacional de normalización es ISO (International Organization for Standardization), creado en 1947 y que cuenta con 91 estados miembros, representados por sus organismos nacionales de internacionalización.

Algunos Organismos Nacionales de Normalización que conforman la ISO son:

- Alemania: Deutsches Institut für Normung. DIN
- Argentina: Instituto Argentino de Normalización y Certificación. IRAM
- Bolivia: Instituto Boliviano de Normalización y Calidad. IBNORCA
- Chile: Instituto Nacional de Normalización. INN
- Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC
- Costa Rica: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. INTECO
- Cuba: Oficina Nacional de Normalización. NC
- Ecuador: Instituto Ecuatoriano de Normalización. INEN
- El Salvador: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. CONACYT
- España: Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR
- Estados Unidos: American National Standards Institute. ANSI
- Filipinas: Bureau of Product Standards BPS.
- Francia: Association Française de Normalisation. AFNOR
- Guatemala: Comisión Guatemalteca de Normas. COGUANOR
- Honduras: Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología. COHCIT
- Japón: Japanese Industrial Standars Committee. JISC
- México: Dirección General de Normas. DGN
- Nicaragua: Dirección de Tecnología, Normalización y Metrología. DTNM
- Panamá: Comisión Panameña de Normas Industriales y Técnicas. COPANIT
- Paraguay: Instituto Nacional de Tecnología y Normalización. INTN
- Perú: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. INDECOPI
- Reino Unido: British Standards Institution. BS
- República Dominicana: Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad DIGENOR

- Rusia: Agencia Federal para la Regulación Técnica y la Metrología. GOST
- Suiza: Swiss Association for Standardization. SNV
- Uruguay: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. UNIT
- Venezuela: Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad.

El CEN fue creado en Europa en 1961, para cubrir normas no desarrolladas por ISO en Europa y como este existen otros organismos regionales de certificación tales como:

- Asia-Pacific Economic Cooperation. APEC
- Red de Normalizacion Andina. CAN
- Caribbean Community Standardization. CARICOM
- Comité Européen de Normalisation Electrotechnique - Comité Europeo de Normalización Electrotécnica. CENELEC
- Organismo de estandarización de la Comunidad Europea para normas EN. CEN
- Comisión Panamericana de Normas Técnicas. COPANT

En Colombia, ICONTEC, es la entidad que a través de sus servicios adaptados a las exigencias internacionales, brinda a los diferentes sectores empresariales el respaldo que permite contar con nuevas ventajas competitivas en el mercado.
ICONTEC es un organismo multinacional, sin ánimo de lucro, creado en 1963, para responder a las necesidades de los diferentes sectores económicos con servicios que contribuyen al desarrollo y competitividad de las organizaciones mediante la confianza que se genera en sus productos y servicios.

Los productos y servicios que esta entidad presta son:

- **Normalización:** ICONTEC como Organismo Nacional de Normalización, coordina la elaboración de las Normas y Guías Técnicas y otros documentos de carácter normativo aplicables en Colombia. Para este propósito se tienen constituidos cerca de 180 comités de normalización en los cuales participan la industria, los consumidores, la academia e intereses generales para establecer los requisitos fundamentales de calidad,

seguridad, protección a la salud y medio ambiente para productos, servicios, procesos y sistemas.

- **Acreditación en Salud:** La acreditación es una herramienta para el mejoramiento continuo de la calidad, con la cual las organizaciones de salud desarrollan un proceso continuo y sistemático de auto-evaluación interna y la evaluación externa que les permita detectar las oportunidades de mejoramiento y afianzar las fortalezas. La acreditación es un desafío para contribuir a la optimización de la prestación de un servicio vital para el desarrollo del país, en la medida en que cumpla factores fundamentales de la atención en salud como: relación costo-beneficio, accesibilidad, seguridad, soporte técnico, relación humana con los usuarios, sus familias, el equipo de salud y el compromiso de los directivos.
- **Certificación:** ICONTEC, a través de sus servicios adaptados a las exigencias internacionales, brinda a los diferentes sectores empresariales el respaldo que permite contar con nuevas ventajas competitivas en el mercado.

La amplia gama de servicios de Certificación permite a las empresas acceder a varias modalidades mediante una única auditoria integral. En el siguiente cuadro presenta el resumen de dichas certificaciones.

Cuadro 6. Servicios de certificación de ICONTEC

TIPOS DE CERTIFICACIONES	SERVICIOS DE CERTIFICACION
CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN	- Certificado de Gestión de la Calidad ISO 9001. - Certificación 22000. - Certificado TS 16949, sector automotriz. - Certificación OHSAS 1800. - Certificado de Gestión Ambiental ISO 14001. - Servicios de Mecanismos de Desarrollo Limpio –MDL. - Certificado de Sistemas de Gestión ISO 13485. - Certificación de Seguridad de la Información ISO 27001
CERTIFICACIÓN PRODUCTO	- Sello de Calidad ICONTEC. - Sello Hecho a Mano. - Certificación de lotes y muestras. - Certificación BPA – EUREPGAP. - Certificación anual. - Centro de inspección Underwriters Laboratories Inc.- UL.

	- Certificación en Calidad Turística: Hoteles, Restaurantes Alojamiento, Turismo Aventura y Guías Turísticos.
CERTIFICACIÓN DE INSTALACIONES Y MONTAJES	- Estaciones de Servicio de GNCV - Conversión de vehículos a GNCV-GLP. - Talleres de conversión de vehículos de GNCV
CERTIFICACIÓN DE PERSONAL	- Instaladores de Gas. - Inspectores de conexión y funcionamiento de Gasodomésticos. - Instaladores de Gasodomésticos. - Guías turísticos. - Operadores de sistemas de potabilización de agua. - Inspectores de instalaciones internas y redes de polietileno.

Fuente: www.iconte.org.co

Calibración De Equipos De Medición: ICONTEC ofrece el Servicio de calibración de equipos e instrumentos de medición, con el objeto de apoyar el desarrollo de la industria y de satisfacer la creciente demanda en el campo de la Metrología en las áreas de: Metrología dimensional, Presión, Masa y balanza, Temperatura y Volumetría

Programas de formación: ICONTEC, a través de su Dirección de Educación y Desarrollo ha diseñado y ofrece diferentes programas de formación dirigidos a empresas de manufactura, de servicios, y de sectores específicos que le permiten a los empresarios y a su personal adquirir y aplicar los conceptos y métodos de sistemas de gestión.

Información y publicaciones especializadas: ICONTEC posee la más completa información especializada contenida en diversos documentos, tales como normas y guías técnicas nacionales, extranjeras, regionales e internacionales y publicaciones específicas por sector, que contribuyen al ordenamiento y apoyo de las actividades de las empresas. La información contenida en estos documentos está disponible para ser adquirida o para consulta en las oficinas regionales de ICONTEC a través de los Centros de información.

NORMAS TECNICAS COLOMBIANAS DE CERTIFICACION DE CALIDAD

La familia de Normas ISO 9000 citadas a continuación se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces:

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.

- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño y que constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

1. **Enfoque al cliente:** las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

2. **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

3. **Participación del personal:** el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. **Enfoque basado en procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. **Enfoque de sistema para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Los documentos actuales de la familia de normas ISO 9000 son:

- ISO 9000:2005 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario que establece los conceptos, principios, fundamentos y vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad en general.

- ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos que establece los requisitos para que un sistema pueda satisfacer coherentemente las necesidades y expectativas de los clientes (quienes en este caso son los asociados y los grupos de interés. Este documento de la familia ISO 9000 es certificable y exigible para relaciones contractuales)

- ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño que proporciona orientación para la mejora continúa del desempeño y de la eficiencia general de una organización.

- ISO 19011:2002 Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o medio ambiente.

PROCESOS DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA EL SECTOR COOPERATIVO

En el año 2005 se comenzó a ejecutar un convenio entre: DANSOCIAL - ICONTEC, con el fin de construir documentos normativos que ayudaran como referencia para mejorar el proceso de calidad de las organizaciones del sector solidario. De allí, surge la necesidad de realizar un esquema de certificación para que el sector solidario tenga la oportunidad de realizar la implementación de un sistema y pueda demostrar la conformidad con el mismo.

A raíz del incremento de las exigencias del mercado, en las organizaciones del sector solidario, se hace cada día más necesario contar con estándares de calidad dentro de estas organizaciones. El sistema de gestión de la calidad, entre otros, permite:

- Desarrollar una imagen que incremente la confianza entre las partes interesadas (empleados, asociados, afiliados, beneficiarios, voluntarios, miembros, entre otros) y los grupos de interés.
- Contribuir a la legitimación social del sector solidario en el país.
- Permitir el establecimiento de alianzas entre las organizaciones del sector solidario y actores del entorno que fortalezcan su desarrollo y sostenibilidad.
- Facilitar el fortalecimiento de las organizaciones del sector solidario como constructoras de valores sociales y como agentes de cambio económico, social, político y cultural.
- Lograr organizaciones solidarias más competitivas, que respondan a las necesidad de sus partes interesadas (empleados, asociados, afiliados, beneficiarios, voluntarios, miembros, entre otros) y grupos de interés.
- Proporcionar herramientas y soportes que orienten procesos de gestión en el sector solidario.

En la siguiente tabla, se presentan las normas técnicas colombianas para la certificación de empresas del sector solidario.

Tabla 2. Normas Técnicas Colombianas para la certificación de empresas del sector solidario

NORMA	TITULO	DESCRIPCION
NTC 5499	SISTEMA DE GESTION DE LA DEMOCRACIA PARTICIPANTE EN LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS.	Busca principalmente identificar y fortalecer los espacios organizacionales de participación y buenas prácticas en la toma de decisiones orientando las organizaciones solidarias al cumplimiento de sus principios. En ella se establecen los requisitos para la implementación, operación y mantenimiento de un sistema de gestión de la democracia participante, para las organizaciones del sector solidario. Para el cumplimiento de esta norma la organización debe: Establecer, documentar, y mantener un sistema de gestión para la democracia; Suministrar los medios para mejorar continuamente su eficacia; Elaborar y documentar el código para la democracia basado en la misión, visión, principios y valores propios de la entidad, como un conjunto de políticas que incorporen los principios y requisitos establecidos por esta norma; Establecer los procesos (fases, actividades, responsables, procedimientos, métodos de seguimiento y control, entre otros) necesarios para lograr la participación de las partes interesadas en la organización; Propiciar los procesos necesarios y adecuados para que las partes interesadas participen en el diseño de su estrategia y contribuyan a la construcción de su planificación y desarrollo; Propiciar el conocimiento y la divulgación de la visión, misión, los

		principios y los valores, el código para la democracia, su adhesión a los mismos y el sentido de pertenencia; Garantizar la participación y la transparencia en las asambleas y demás órganos de gobierno y gestión; Documentar los procesos y procedimientos de funcionamiento del sistema para el ejercicio de la democracia y definir los informes asociados y Cumplir con la reglamentación legal y estatutaria vigente sobre el tema de elecciones, participación y toma de decisiones de acuerdo con el tipo de organización.
GTC 192	MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN PARA COOPERATIVAS	Este modelo suministra directrices para establecer un modelo de gestión, con el fin de planear, hacer, verificar y mejorar los procesos y los resultados de las cooperativas, independientemente del tamaño y del sector o actividad que desarrolle. Se basa en algunos lineamentos para la constitución, funcionamiento y desarrollo de las cooperativas: Tener en cuenta que los procesos cumplan el ciclo planear, hacer, verificar y actuar; Seguir la secuencia de las actividades de la cooperativa; Considerar los elementos comunes en las diferentes organizaciones y Definir las características de los procesos, las actividades y su enfoque, teniendo como referencia la reglamentación pertinente.
GTC 193	MODELO DE GESTIÓN PARA ORGANIZACIONES DE ACCIÓN VOLUNTARIA	Esta guía suministra orientación a las organizaciones de voluntariado (ODV), entidades con acción voluntaria (ECAV) y colectivos que estén realizando o están interesados en realizar acciones voluntarias, para el establecimiento de un modelo que permita dirigir y administrar sus procesos y sus resultados. Esta guía consta de directrices y recomendaciones, no tiene la intención de ser utilizada para propósitos reglamentarios, ni contractuales, ni de certificación. Esta guía es de carácter voluntario y su aplicación no exime a las organizaciones de acción voluntaria del cumplimiento de las disposiciones legales vigentes aplicables y no es contraria a las mismas.
GTC 194	GUÍA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE LA MEMORIA INSTITUCIONAL EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOLIDARIO	Esta Guía Técnica Colombiana establece directrices para recopilación, recuperación, organización, conservación y preservación de la memoria institucional en las organizaciones del sector solidario, con el fin de facilitar el acceso a la información por parte de la organización, grupos de interés y partes interesadas.
GTC 195	SISTEMA DE INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOLIDARIO	Esta guía establece directrices para la implementación y la operación de un sistema de información, comunicación y divulgación en las organizaciones del sector solidario.
GTC 196	RENDICIÓN DE CUENTAS EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOLIDARIO	Esta Norma Técnica para la Rendición de cuentas en las organizaciones del sector solidario es una herramienta para generar espacios de encuentro entre la organización solidaria, las partes interesadas y los grupos de interés, con el fin de implementar mecanismos de información y retroalimentación sobre la operación de las organizaciones solidarias. Para la implementación de la rendición de cuentas, es indispensable que la organización cuente con un sistema de información, comunicación y divulgación de acuerdo con lo establecido en la GTC 195-2007 “Sistema de información, comunicación y divulgación en las organizaciones del sector solidario”
GTC 197	DIRECTRICES PARA LA CAPACITACIÓN,	Esta guía busca brindar herramientas para formular y operar la Educación Solidaria

	FORMACIÓN, PROMOCIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA E INVESTIGACIÓN DE LA BASE SOCIAL	como factor de cambio para el desarrollo sostenible del sector solidario, a través del diagnóstico, diseño, evaluación, implementación y mejoramiento del Proyecto Educativo Socio Empresarial (PESEM). Un proceso planificado y sistemático de educación solidaria puede contribuir de manera importante a una organización para fortalecer su base social, mejorar sus capacidades y lograr sus objetivos organizacionales.
GTC 198	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA ENTIDADES ACREDITADAS POR DANSOCIAL PARA IMPARTIR EDUCACIÓN SOLIDARIA. RECOMENDACIONES	Este documento normativo establece las directrices de un sistema de gestión de la calidad para ser implementado en entidades acreditadas por DANSOCIAL que brindan servicios de educación solidaria. Para la aplicación de este documento normativo, es indispensable tener en cuenta la norma NTC-ISO 9000:2005, Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
DE 296/06	GUÍA PARA LA INTERPRETACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR SOLIDARIO	Este documento establece directrices para implementar un sistema de gestión de la calidad en organizaciones del sector solidario, con el fin de contribuir al fortalecimiento y mejoramiento de la calidad en los procesos y resultados de estas organizaciones. No establece ningún requisito, ni amplía ni modifica de ninguna forma los requisitos de la norma ISO 9001:2000; solo busca servir de ayuda para su inequívoca interpretación y orientación para las personas que desarrollan la gestión en las organizaciones del sector solidario. se han incluido cada uno de los numerales de la norma ISO 9001:2000 Se recomienda que la guía de interpretación se lea en conjunto con el numeral de ISO 9001:2000, puesto que en algunos casos donde el texto del numeral es lo suficientemente claro y explícito, solo se ofrece una breve interpretación.

.
Fuente: www.icontec.org/Catalogo.asp

3. DISEÑO METODOLÓGICO

Para este documento, se realizó un procedimiento basado en una investigación exploratoria descriptiva, enfocándolo a las Empresas del Sector Cooperativo pertenecientes a las ciudades de Bogotá y Medellín. Este tipo de investigación es el más apropiadas ya que no existen estudios previos que sirvan como soporte para el inicio de un estudio estadístico de tipo cuantitativo.

Para realizar el estudio se siguió la metodología que se describe a continuación:

- Con base en el listado de Cooperativas certificadas entre los años 2005 a 2009 en Colombia, suministrado por el ICONTEC, se extrajeron las ciudades más representativas dentro del listado, en este caso Medellín con 25 entidades y Bogotá con 16, para una participación del 26,00% y del 17,00% respectivamente, lo que permitió focalizar el estudio objeto de este trabajo.

- Se realizó un modelo de encuesta, que se encuentra disponible en el link http://www.desarrolloweb.org/encuesta/index.php, y a través de correo electrónico se enviaron a las entidades seleccionadas para el estudio. Adicionalmente, fueron realizadas entrevistas vía telefónica y visitas a cooperativas situadas en Bogotá. (Ver Anexo 3).

- Con base en el punto anterior se determino un método de selección relativamente aleatorio ya que todas las empresas aunque tenían la misma opción de ser elegidas, el estudio se limitó sólo a aquellas cooperativas que colaboraron con el diligenciamiento de las encuestas.

- Se recibieron respuestas de 22 entidades, 61,00% de los resultados correspondieron a empresas situadas en la ciudad de Medellín (13 empresas) y el 39,00% en la ciudad de Bogotá (9 empresas). (Ver anexos 4 y 5).

- Posteriormente se tabuló la información de las encuestas, para realizar un estudio cualitativo que busca medir el comportamiento de variables relativas al tipo de empresa certificada, tiempo que lleva certificada, motivación para la certificación, e incidencia de la certificación en sus procesos.

- Los resultados de estas encuestas, se analizaron para su análisis y la construcción del presente documento, con el que se pretende servir como herramienta para otras cooperativas que deseen ser certificadas. (Ver anexos 4 y 5).

- Después de la unificación de la información y el análisis utilizando herramientas propias de la estadística descriptiva se obtuvieron las conclusiones al caso.

- Finalmente se hará una serie de recomendaciones para estudios e investigaciones futuras.

.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En el momento de realizar las encuestas, no fue sencillo hacer el contacto con el personal de las cooperativas adecuado para suministrarnos la información, por esta razón solamente se obtuvo información de 22 empresas, que representa un 53,00% del valor total de 41 empresas certificadas en Bogotá y Medellín, mostrando un porcentaje de abstención del 47,00% por parte del resto de empresas del sector, para el caso especifico de las dos ciudades.

El listado de las cooperativas, personas y cargos de quienes contestaron la encuesta se encuentran en el Anexo 6.

IDENTIFICACION DE LA COOPERATIVA

Tipo de cooperativas según el desarrollo de sus actividades: El 75% de las cooperativas que respondieron la encuesta son especializadas, el 20% son cooperativas multiactivas y el 5% son cooperativas integrales. (Ver Anexo 7).

Tipo de cooperativas según su actividad económica: El 38.1% de las cooperativas que contestaron la encuesta fueron cooperativas de trabajo asociado, el 23.81% son de ahorro y crédito, el 14, 29% de salud, el 9,52% de transporte, 4,76% agrícolas, 4,76% de servicios públicos y 4.76% de desarrollo comunitario. (Ver Anexo 8).

ACERCA DEL PROCESO DE CERTIFICACION DE LA COOPERATIVA

Año en que la cooperativa recibió la más reciente certificación de ICONTEC: El 11,1% la recibieron en el 2005, el 27,78% en el 2006, el 44,4 % en el 2007, el 11,1% en el 2008 y 5,56% en el 2009. (Ver Anexo 9).

Tipo de certificación ICONTEC que obtuvo la cooperativa: El 85,71% obtuvo la Certificación de sistemas de gestión y el 14,29% certificación del producto. (Ver Anexo 10).

Calificación del nivel de importancia (1 para la mínima, 5 para la máxima) de las motivaciones de la cooperativa para obtener una certificación.

- **Proyección de la entidad, imagen; reconocimiento nacional e internacional:** Para el 52,38% de las cooperativas este criterio fue muy importante al darle una calificación de cinco. El 38,1% le dio el puntaje de cuatro y el 9,52% le dio un puntaje de tres. (Ver Anexo 11).

- **Disponer de una herramienta para la gerencia.** Este criterio fue una importante motivación para que todas las cooperativas decidieran obtener una certificación esto se evidencia con un 57,14% para la calificación de cinco y 42,86% para la calificación de cuatro. (Ver Anexo 12).

- **La presión del creciente número de empresas certificadas en su competencia.** Para las cooperativas aunque este criterio es importante, puede afirmarse que no es una de las motivaciones más fuertes al presentar un porcentaje de 38,1% para la calificación de cinco, 47,62% a la calificación de cuatro y 4,76% a las calificaciones de tres, dos y uno. (Ver Anexo 13)

- **Brindar un mejor servicio/producto a los clientes.** La tendencia nos muestra que este es un criterio muy importante para las cooperativas, al tener la motivación de certificarse. Las cooperativas dieron una calificación de cinco en un 80,95% y de cuatro en 19,05%. (Ver Anexo 14)

- **Búsqueda de mejoras de la eficiencia.** Este criterio es una motivación muy grande para las cooperativas para certificarse, esto se evidencia con un 80,95% para la calificación de cinco y 19,05% para la calificación de cuatro. (Ver Anexo 15)

- **La disposición de procesos claros y documentados ahorra tiempo y dinero.** Es criterio, aunque importante no obtuvo una calificación tan alta como otras motivaciones, con un 66,67% para la calificación de cinco y 33,33% para la calificación de cuatro. (Ver Anexo 16).

- **Garantizar que se atienden las necesidades de los clientes.** Esta motivación es muy fuerte para las cooperativas al involucrarse en un proceso de certificación, esto se evidencia con un 85,71% para cinco y 14, 29 para cuatro (Ver Anexo 17).

Al promediar los puntajes obtenidos en esta pregunta obtenemos que las principales motivaciones de las cooperativas, para obtener una certificación de calidad, son aquellas relacionadas con la satisfacción y brindar mejores productos y servicios a los clientes. Los promedios de estas clasificaciones se presentan a continuación.

Tabla 3. Promedio de las calificaciones de las motivaciones de las cooperativas, para obtener una certificación

MOTIVACION	CALIFICACION
Garantizar que se atienden las necesidades de los clientes	4.85
Brindar un mejor servicio/producto a los clientes.	4.8
Búsqueda de mejoras de la eficiencia.	4.8
La disposición de procesos claros y documentados ahorra tiempo y dinero	4.6
Disponer de una herramienta para la gerencia	4.57
Proyección de la entidad, imagen; reconocimiento nacional e internacional	4.42
La presión del creciente número de empresas certificadas en su competencia	4.09

Fuente: http://www.desarrollo-web.org/encuesta/graficos/pie_eaf6.php?p=6

Calificación del nivel de importancia (1 para la mínima, 5 para la máxima) de los principios de gestión de la calidad que consideran las cooperativas que se tuvieron en cuenta en el proceso para la certificación:

- **Enfoque al cliente.** Este principio, fue uno de los más importantes para las cooperativas, ya que obtuvo 85,71% para la calificación de cinco y 14,29% obtuvo una calificación de cuatro. (Ver Anexo 18).

- **Liderazgo.** Este principio, es importante y sus calificaciones fueron 61,9% para la calificación de cinco y 38,1 % para la calificación de cuatro. (Ver Anexo 19).

- **Participación del personal.** Este principio también es considerado importante para las cooperativas, ya que todas sus calificaciones estuvieron en los puntajes cuatro y cinco; con un 52,38% para la calificación de cinco y 47.62% para la calificación de cuatro. (Ver Anexo 20).

- **Enfoque basado en procesos.** Esta motivación no obtuvo calificaciones tan altas, pero sigue siendo considerado importante; con un porcentaje de 57,14% para la calificación de cinco, 38.1% para la calificación de cuatro y 4.76% para la calificación de tres. (Ver Anexo 21).

- **Enfoque de sistema para la gestión.** Esta motivación, igual que la anterior, no obtuvo calificaciones tan altas, pero sigue siendo importante; con un porcentaje de 61,9% para la calificación de cinco, 33.3% para la calificación de cuatro y 4.76% para la calificación de tres. (Ver Anexo 22)

- **Mejora continúa.** Esta motivación obtuvo un porcentaje de 61,9% para la calificación de cinco y 38,1% para la calificación de cuatro. (Ver Anexo 23).

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.** Esta motivación tuvo un porcentaje muy alto para la calificación de cinco, con un 71,43%; 23.81% para la calificación de cuatro y 4.76% para la calificación de tres. (Ver Anexo 24).

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Esta motivación no presento calificaciones tan altas, con un 57,14% para la calificación de cinco, 33.3 para la calificación de cuatro, 4.76% para la calificación de tres y 4.76 para la calificación de dos. (Ver Anexo 25).

Al promediar los puntajes obtenidos en esta pregunta obtenemos que el principio de gestión de calidad mas tenido en cuenta por las cooperativas fue el enfoque en el cliente.
Los promedios de estas clasificaciones se presentan a continuación.

Tabla 4. Promedio de las calificaciones de los Principios de gestión de calidad que las cooperativas consideran que tuvieron en cuenta en su proceso de certificación.

MOTIVACION	CALIFICACION
Enfoque al cliente	4.85
Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones	4.66
Liderazgo	4.61
Mejora continúa	4.61
Enfoque de sistema para la gestión	4.57
Participación del personal	4.52
Enfoque basado en procesos	4.52

Fuente: http://www.desarrollo-web.org/encuesta/graficos/pie_eaf6.php?p=13

Normas técnicas que tuvo en cuenta la cooperativa, para su proceso de certificación: La norma técnica mas revisada por las organizaciones fue la GTC 192. Modelo de Sistema de Gestión para las cooperativas con un 41,2%, seguida de la 296/06. Guía para la interpretación de sistemas de Gestión de calidad en organizaciones del sector solidario. Un 11,8% de las cooperativas tuvo en cuenta la norma GTC198. Sistema de gestión de calidad para las entidades acreditadas por DANSOCIAL para impartir educación solidaria. Recomendaciones. Un 23.5% marcaron la opción de otro y en ella hacían referencia a la norma técnica ISO 9001 y 9004 (Ver Anexo 26).

Calificación del nivel de importancia (1 para la mínima, 5 para la máxima) de los cambios que ocasionó el proceso de certificación en el ambiente y la cultura organizacional:

- **Un liderazgo participativo, creativo e innovador.** Este criterio, obtuvo un 35% para la calificación de cinco, un 60% para la calificación de cuatro y un 5% para la calificación de tres. Lo cual nos muestra que la certificación generó cambios en este criterio para las organizaciones, pero que como se vera a continuación en otros criterios, hubo aspectos mas relevantes. (Ver Anexo 27).

- **La revisión de las prácticas y patrones tradicionales ocasionó mejores prácticas en el trabajo.** Este criterio presento todas las calificaciones en cuatro y cinco, con un porcentaje de 55% para la calificación de cinco y un 45% para la calificación de cuatro. (Ver Anexo 28).

- **Desarrolló la cultura de consulta a la documentación de los procesos.** Este criterio, obtuvo un 45% para la calificación de cinco, un 50% para la calificación de cuatro y un 5% para la calificación de tres. (Ver Anexo 29).

- **Una gestión del recurso humano más conectada con los objetivos organizacionales.** Este criterio, obtuvo un 45% para la calificación de cinco, un 50% para la calificación de cuatro y un 5% para la calificación de tres. (Ver Anexo 30)

- **Mejor actitud ante las reclamaciones de los clientes.** (Ver Anexo 31). Este criterio presenta una calificación alta como cambio ocasionado por el proceso de certificación, con porcentajes del 60% para la calificación de cinco, 35% para la calificación de cuatro y 5% para la calificación de tres.
- **El desarrollo de una visión de conjunto de la institución que supera a la visión aislada de cada uno sobre su propia área de trabajo.** Este criterio presenta una calificación alta como cambio ocasionado por el proceso de certificación, con

porcentajes del 45% para la calificación de cinco y 55% para la calificación de cuatro. (Ver Anexo 32).

Al promediar los puntajes obtenidos en esta pregunta obtenemos que los dos cambios principales que se perciben en las cooperativas después del proceso de certificación son: las mejores practicas en el trabajo y y una mejor actitud ante las reclamaciones de los clientes.

Los promedios de estas clasificaciones se presentan a continuación.

Tabla 5. Promedio de las calificaciones de los cambios ocasionados gracias al proceso de certificación.

MOTIVACION	CALIFICACION
La revisión de las prácticas y patrones tradicionales ocasionó mejores prácticas en el trabajo.	4.55
Mejor actitud ante las reclamaciones de los clientes	4.55
El desarrollo de una visión de conjunto de la institución que supera a la visión aislada de cada uno sobre su propia área de trabajo.	4.45
Desarrolló la cultura de consulta a la documentación de los procesos	4.4
Una gestión del recurso humano más conectada con los objetivos organizacionales.	4.4
Un liderazgo participativo, creativo e innovador	4.3

Fuente: http://www.desarrollo-web.org/encuesta/graficos/pie_eaf6.php?p=22

Calificación del nivel de importancia (1 para la mínima, 5 para la máxima) de los beneficios que percibe le ha dejado el obtener la certificación:

- **Mejoría en la imagen institucional y su credibilidad.** Este criterio obtuvo un porcentaje de 52,38% para la calificación de cinco, 42,86% para la calificación de cuatro y 4.76% para la calificación de tres. (Ver Anexo 33).

- **Planificación, organización y control de las acciones.** Este criterio obtuvo porcentajes muy altos en las calificaciones 4 y cinco, con un 42, 86% para la primera y un 57,14% para la segunda. (Ver Anexo 34).

- **Incremento en el número de clientes.** Este criterio presento diferentes calificaciones, lo cual nos muestra que para algunas empresas si genero cambios en este sentido pero para otras no. Sin embargo el 52.38% le dio una calificación de cinco, 33,33% una calificación de cuatro, el 9.52% una calificación de tres y un 4,76% una calificación de dos. (Ver Anexo 35).

- **Satisfacción de los clientes.** Este criterio obtuvo sus porcentajes en las calificaciones cuatro y cinco, con un 47,62% para la primera y un 52.38% para la segunda. (Ver Anexo 36).

- **Incremento en la Calidad en los servicios y/o productos prestados.** Este criterio presenta porcentajes muy altos en las calificaciones cuatro y cinco. Con un 66.67% para la calificación de cinco y 33.33% para la calificación de cuatro. (Ver Anexo 37).

- **Reducción de costos.** Este criterio presenta calificaciones en todos los porcentajes. Para el 42.86% el proceso de certificación si genero cambios en reducción de costos ya que le dan una calificación de cinco, seguida de un 42,86% para la calificación de cuatro, y un 4.76% para las calificaciones de tres dos y uno respectivamente. (Ver Anexo 38).

- **Menos conflictos internos y mayor involucramiento entre diferentes áreas.** Este criterio obtuvo un porcentaje de 38,1% para la calificación de cinco, 47,62% para la calificación de cuatro, 9.52% para tres y 4.76% para uno. (Ver Anexo 39).

- **Mejoramiento del clima organizacional.** Este criterio presenta porcentajes iguales del 38,1% para las calificaciones cuatro y cinco, para la calificación tres un 19.05% y para la calificación dos un 4,76%. (Ver Anexo 40).

- **Objetivos y metas claramente definidos**. Este criterio obtuvo porcentajes muy altos para las calificaciones cinco y cuatro, con un 57,14% y un 38,1% respectivamente. Para la calificación de dos el porcentaje fue de 4,76%. (Ver Anexo 41).

- **Oferta de servicios y/o productos adecuados a las necesidades reales de los clientes.** Este criterio obtuvo un porcentaje de 52,38% para la calificación de cinco, 33,33% para la calificación de cuatro, 9,52% para la calificación de tres y 4,76% para la calificación de dos. (Ver Anexo 42).

- **Optimización de recursos**. Este criterio obtuvo un importante porcentaje en las calificaciones cuatro y cinco, con 42,86% y 47,62% respectivamente. Para la calificación tres el porcentaje fue 9,52%. (Ver Anexo 43).

- **Mejor comunicación entre los departamentos.** Este criterio de cambio también obtuvo porcentajes altos con un 47.62% para la calificación de cinco, 38,1% para la calificación de cuatro y 14,29% para la calificación de tres. (Ver Anexo 44).

Al promediar los puntajes obtenidos en esta pregunta obtenemos que los dos beneficios principales que perciben las cooperativas después del proceso de certificación son: Incremento en la Calidad en los servicios y/o productos prestados y Planificación, organización y control de las acciones.

Los promedios de estas clasificaciones se presentan a continuación.

Tabla 6. Beneficios que perciben las cooperativas de obtener la certificación

MOTIVACION	CALIFICACION
Incremento en la Calidad en los servicios y/o productos prestados.	4.66
Planificación, organización y control de las acciones	4.57
Satisfacción de los clientes	4.52
Objetivos y metas claramente definidos	4.47
Mejoría en la imagen institucional y su credibilidad	4.47

Incremento en el número de clientes	4.33
Oferta de servicios y/o productos adecuados a las necesidades reales de los clientes.	4.33
Optimización de recursos.	4.33
Mejor comunicación entre los departamentos.	4.33
Menos conflictos internos y mayor involucramiento entre diferentes áreas.	4.14
Reducción de costos	4.14
Mejoramiento del clima organizacional	4.09

Fuente: http://www.desarrollo-web.org/encuesta/graficos/pie_eaf6.php?p=28

Existe algún beneficio adicional que le haya dejado el obtener la certificación: El 80% de las cooperativas encuestadas informaron no haber obtenido ningún beneficio adicional en el proceso de certificación, de los anteriormente nombrados; un 20% contestaron que si recibieron beneficios adicionales pero al preguntar cuales fueron estos, no especificaron ninguna información. (Ver Anexo 45)

Dificultades presentadas por las cooperativas en el proceso de certificación: Las cooperativas presentaron como dificultades las siguientes:

- Es difícil el proceso de toma de conciencia por parte del personal ya que existe resistencia a los cambios.
- En algunos casos se identifico que faltaba liderazgo de los líderes del proceso al interior de las cooperativas.
- Las cooperativas manifestaron que no hay claridad por parte del equipo auditor del ICONTEC entre las diferencias de las empresas privadas a las del sector cooperativo
- Otras cooperativas manifestaron que mantener las condiciones de la certificación no es una tarea sencilla, pero que entre mayor sea el tiempo de certificados es mas sencillo mantener los cambio ya que si se alcanza una cultura organizacional en este sentido.

Información que se sugiere debe ser incluida en las normas técnicas de calidad y que las cooperativas certificadas aportarían después del proceso de certificación. En este sentido las cooperativas presentan los siguientes aportes:

- Se debe considerar fusionar la ISO 9001 y la ISO 9004, para garantizar que realmente las empresas gestionen la mejora continua.
- En el proceso de auditoria es importante que los auditores conozcan acerca del sector solidario, acerca de las cooperativas y acerca de las cooperativas de trabajo asociado, para poder realizar un mejor ejercicio de auditoria.

Satisfacción de las cooperativas con el proceso realizado para la certificación. En general el porcentaje de cooperativas satisfechas con el proceso de certificación es muy alto, ya que alcanza un 95% frente a un 5% de cooperativas no satisfechas. (Ver Anexo 46)
Quienes plantean si esta satisfechos, informan que este proceso les ha traído beneficios, que la certificación ha sido un medio para alcanzar la calidad y la optimización de recursos.
Quienes plantean que no se encuentran satisfechos consideran que el proceso de certificación esta demasiado enfocado a la eficacia.

5. CONCLUSIONES

5.1 Las empresas cooperativas certificadas en Bogotá y Medellín, en su gran mayoría realizan actividades de servicios, este tipo de empresas tiene como finalidad principal la satisfacción de las necesidades de los clientes y la búsqueda del beneficio en general de la sociedad, por lo cual la certificación en Calidad se convierte en la herramienta más adecuada para lograrlo.

5.2 En los últimos años ha incrementado el número de cooperativas que han logrado la certificación de sus procesos de calidad, siendo la certificación en sistemas de gestión la preferida por las empresas, ya que ésta es la que más se acopla a la motivación de las entidades por brindar un mejor servicio o producto a los clientes, mejorar la eficiencia en sus procesos, y ganar mayor participación en el mercado.

5.3 Para las empresas cooperativas el mayor inconveniente en el proceso de certificación se relaciona con el proceso de auditoría, ya que los auditores no conocen al sector cooperativo y sus especificidades.

5.4 Los documentos normativos del sector solidario, lastimosamente no son muy tenidos en cuenta por las cooperativas en su proceso de certificación, ya que estas se enfocan directamente en la norma de Sistema de Gestión de calidad ISO. Sería muy importante que el ICONTEC diera a conocer más estas herramientas.

5.5 Para las cooperativas obtener una certificación en calidad es una práctica motivada especialmente en garantizar que se atiendan las necesidades de los clientes y brindar un mejor servicio/producto a los clientes. En este sentido, la

investigación nos muestra que el principio de gestión de calidad mas tenido en cuenta por las cooperativas fue el enfoque en el cliente, y la búsqueda que el producto satisfaga sus necesidades independientemente que el producto sea el mejor que haya en el mercado.

5.6 Las empresas cooperativas buscan certificarse en calidad porque la certificación es una herramienta que les indica que sus procesos y productos cumplen con los estándares básicos de calidad y por lo tanto están en condiciones de competir en el mercado, independientemente de la diferenciación del producto.

5.7 La implementación de un sistema de calidad motivado en la satisfacción de los requerimientos de los clientes, ha generado que las empresas cooperativas a través de la mejora en sus prácticas empresariales y de sus procesos evidencien el incremento en la calidad de los servicios y productos que ofrecen, por medio de la optimización de sus recursos, y mejora en sus resultados.

5.8 Los principales cambios que ocasiona el proceso de certificación en el ambiente y la cultura organizacional de las cooperativas son: las mejores prácticas en el trabajo y una mejor actitud ante las reclamaciones de los clientes, esto se debe a que el punto focal para la certificación, es la satisfacción del cliente, incluso por encima de la diferenciación del producto.

5.9 Gracias a la certificación las empresas cooperativas encuestadas evidenciaron que se han convertido en compañías cuyas acciones se encuentran más planificadas y obedecen a objetivos previamente establecidos, por lo cual pueden realizar un mayor control de las mismas y medir sus resultados.

5.10 La certificación en calidad según los resultados del estudio realizado es una herramienta que le ayudó en el direccionamiento estratégico de las

empresas sirviendo como medio para esclarecer y organizar sus funciones, objetivos, metas, productos o servicios ofrecidos y tareas.

5.11 La competitividad se encuentra asociada estrechamente con la capacidad que tienen las empresas para producir o vender sus bienes a costos más bajos que los de sus rivales, sin embargo el estudio demostró que en la reducción de costos y la optimización de recursos las empresas certificadas no obtuvieron beneficios significativos, por lo cual este puede ser un factor que perjudique la competitividad de estas empresas en el mercado, y por lo tanto se convierte en un punto focal a la hora de analizar y evaluar la eficiencia en los procesos de las empresas del sector cooperativo.

5.12 Es necesario para tener mayor participación en el mercado, ofrecer productos que sean atractivos, y adecuados a los deseos de los clientes; sin embargo este es un aspecto en el cual las cooperativas certificadas no tuvieron grandes beneficios, esto obedece a que las empresas solo buscan que sus productos cumplan estándares de calidad previamente establecidos, pero no le dan relevancia al valor agregado que debe tener para la diferenciación del mismo.

5.13 Las cooperativas presentan dificultades en el proceso de certificación principalmente en la toma de conciencia por parte del personal ya que existe resistencia a los cambios y en la falta de liderazgo de los líderes del proceso al interior de las cooperativas. Por esto es fundamental tener claro que para implantar un sistema de calidad, todas las personas que hacen parte de la cooperativa, deben estar sensibilizados y formados.

5.14 El sector cooperativo es consciente de las ventajas que genera un proceso de certificación en su desarrollo organizacional. Sin embargo, este estudio permite concluir que la certificación no es una herramienta que garantice la competitividad, pero el cumplimiento de los requisitos normativos si los conduce a una mayor eficiencia y eficacia en sus procesos, lo cual con el tiempo, genera ventajas competitivas con respecto a las demás empresas y cooperativas. Es por esto que alcanzar la certificación y la conformidad con la norma no deben ser considerados como un objetivo final en sí mismo, se debe considerar la utilización de la norma para consolidar su gestión.

5.15 Los procesos de certificación son importantes para muchas empresas del sector cooperativo, sin embargo, es necesario sensibilizar, informar y motivar a quienes aun no son conscientes de los cambios del mercado en el que la calidad es la clave que permite la competitividad de todas las actividades económicas.

5.16 A pesar que con la implementación del sistema de calidad las empresas cooperativas de Bogotá y Medellín lograron cumplir su objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes, es importante esclarecer que esto no implica que sean más competitivas, ya que la competitividad está determinada por la diferenciación que tenga el producto ante los clientes, que los haga preferir el producto porque posee ciertas características que no tienen los de la competencia, y que lo hace mejor al de sus rivales; en este sentido la certificación en calidad se convierte en el medio o en la ruta o el camino que nos puede colaborar a llegar a ello.

5.17 Para que la certificación en Calidad se convierta en un instrumento para llegar a la competitividad es necesario cambiar la visión que se tiene en su implementación, no hay que verla solamente bajo el punto de vista de satisfacción de necesidades al cliente, sino también hay que tener en cuenta la relevancia de aspectos como la mejora continua, optimización de recursos,

reducción de costos, oferta de servicios y productos adecuados, que permitan proporcionar al comprador un valor similar al que proporcionan sus competidores pero realizando actividades de modo eficaz, o de una forma original que le genere mayor valor al proporcionado por éstos.

5.18 Finalmente puede señalarse que el objetivo central de este documento que buscaba analizar la incidencia de los procesos de Gestión de Calidad como herramienta de competitividad, específicamente para el caso del sector cooperativo, fue cumplido en la medida que se verificaron las motivaciones y necesidades del sector en las dos principales ciudades del país, reconociendo si bien que este proceso ha llevado mejoras en las organizaciones, necesariamente no ha incidido positivamente en la competitividad de las mismas, requiriéndose un esfuerzo adicional para alcanzar que las empresas de este sector encuentren mecanismos de diferenciación y competitividad que les permitan encontrar mejores niveles de mercado y a la vez de productividad.

6. RECOMENDACIONES Y DIFICULTADES DEL ESTUDIO

El sector cooperativo, ha incrementado su participación en el mercado Colombiano, por lo cual se ha convertido en un sector determinante en la política económica y social del país que debe ser objeto de estudios posteriores; ya que fomenta el empleo, la educación, el crecimiento económico entre otros, bajo principios y valores claramente definidos y dentro de un ambiente de asociación y participativo.

Este estudio permitió realizar un análisis de tipo descriptivo sobre la incidencia de la certificación de calidad en el sector cooperativo, un tema que no había sido sujeto de estudio anteriormente, sin embargo los resultados obtenidos en este documento puede servir como base para estudios más rigurosos a futuro con un mayor contenido estadístico, donde se puedan evaluar un mayor número de empresas, en el cual se pueda tener mayor precisión en la selección del tamaño de la muestra con un errores muestral bajo y un nivel de confianza alto, y así obtener resultados aplicables al mercado Colombiano a nivel nacional y no delimitado a sólo dos ciudades.

Se podría proponer un estudio en el cual con la información financiera de estas empresas y por medio de indicadores financieros, se podría medir y cuantificar la incidencia de la certificación de calidad en los resultados económicos de la compañía, y así desde el punto de vista económico observar los cambios en cuanto a crecimiento, rentabilidad y productividad.

Un estudio posterior puede enfocarse a analizar porque la mayor participación de certificación de cooperativas se encuentra sólo en Bogotá y Medellín, porque las otras ciudades tienen una

participación tan baja, si es un fenómeno que obedece al hecho que en las pequeñas ciudades la calidad no es un factor tan determinante en los procesos productivos, o si puede ser más bien producto de falta de información y conocimiento del tema, o de cultura organizacional ocasionado por el miedo al cambio a nivel interno de las organizaciones.

Otro punto que se podría analizarse es que tan conveniente puede ser la normalización de los procesos y la certificación de cooperativas con respecto a acuerdos comerciales internacionales, la implicación que puede tener con respecto al TLC.

Es este estudio la mayor dificultad presentada fue sin duda alguna la recolección de la información a pesar que se diseñaron y usaron herramientas que facilitaron el trabajo, el nivel de abstención de las empresas fue bastante al alto.

Es un tema relativamente nuevo del cual no es fácil conseguir soporte teórico, ni estudios anteriores que sirvan de guía a los objetivos a conseguir.

BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, P. (1989) L´economie informelle en France:économie alternative ou socété civile en VVAA: Presses de l´Université du Quebec.

BUCKLEY, J. (2000) C*ómo crecer con Ventaja Competitiva: El Valor Real de la Tecnología"* Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL. (2008) *Documento CONPES 3527*. Colombia.

DANSOCIAL. (2006). *Curso básico de economía solidaria*, Programa de desarrollo Alternativo, Convenio DAPR - FIP DANSOCIAL, BOGOTÁ D.C.

DÍAZ, J; BALLÉN, J; ACOSTA, F. (2000). *Entidades sin Ánimo de Lucro.* Santafé de Bogotá: Legis Editores. Primera Edición.

INTERMAN INNOVATE PROGRAMME (1991). *Proyecto éxito e innovación en la gerencia.* CCMS/CLADEA. Colombia.

KAORU, Ishikawa (1985) ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonés, Bogotá: Ediciones Norma.

LAVILLE, J.L (1994). Economie et Solidarité: esquisse d´une problématique. Desclée de Brouwer. París.

LEVIN, Richard I (1988). Estadística para administradores. 2° ed. México: Prentice -Hall Latinoamericana, 940 p.

MENDENHALL, William; REINMUTH, James. (1986) Estadística para administración y Economía,[trad. Joaquín Díaz Saiz, Federico O' Reilly], México, Grupo Editorial Iberoamérica, 707 p.

PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, J.A (1994): Gestión de la Calidad Empresarial. Calidad en los Servicios y atención al Cliente. Calidad Total, Esic, Madrid.

PORTER, MICHAEL, (1980) *Competitive Estrategy*. The Free Press, New york, USA.

PORTER, MICHAEL, (2006) *Estrategia y ventaja competitiva.* Barcelona: Ediciones Deusto.

RETOLAZA, J.L., MUGARRA A. Y ENCISO M. (2004). *Solidarity-based enterprises: new concept for the Enterprise of the future;* ICA RESEARCH FORUM. Segorbe, 6 al 9 de Mayo.

REVISTA SEMANA. (2009) Edición No. 1409, del 4 al 11 de mayo.

SENLLE A; STOLL G, (1997). *Calidad total y la normalización ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica.* Barcelona: Ediciones Gestión 200. S.A.

SILVA, J; DÁVILA L. de G, R. (2000). *Gestión y desarrollo: la experiencia de las cooperativas en Colombia.* Santafé de Bogotá: Universidad Javeriana, Facultad de Estudios ambientales y rurales. Primera Edición.

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA. (2007). *Guía Practica para entidades supervisadas.* Bogotá D.C.

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMIA SOLIDARIA. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. *Guía práctica para Entidades supervisadas: "Por unas entidades solidarias confiables"*. Bogotá D.C., febrero 2007.

URIBE, C. (1993). *Curso básico de cooperativismo.* Bogotá: Fondo Nacional Universitario.

Normas Técnicas Colombianas para la certificación de empresas del sector solidario

NTC 5499. Sistema de gestión de la democracia participante en las organizaciones solidarias.

GTC 192. Modelo de sistema de gestión para cooperativas.

GTC 193. Modelo de gestión para organizaciones de acción voluntaria.

GTC 194. Guía para la consolidación de la memoria institucional en organizaciones del sector solidario.

GTC 195. Sistema de información, comunicación y divulgación en las organizaciones del sector solidario.

GTC 196. Rendición de cuentas en organizaciones del sector solidario.

GTC 197. Directrices para la capacitación, formación, promoción, asistencia técnica e investigación de la base social.

GTC 198. Sistema de gestión de la calidad para entidades acreditadas por DANSOCIAL para impartir educación solidaria. Recomendaciones.

DE 296/06. Guía para la interpretación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones del sector solidario.

DE 297/06. Guía para la definición de indicadores de gestión en organizaciones del sector solidario.

Páginas Web:

Periódico Mundo Cooperativo http://www.mundocoop.com.ar/cooperativismo/

Alianza Cooperativa Internacional http://www.ica.coop/

Cooperativa lechera Colanta http://www.colanta.com.co

Coomeva: http://www.coomeva.com.co/archivos/multi/VALORES_COOPERATIVOS.pdf

Superintendencia de la Economía Solidaria http://www.supersolidaria.gov.co/

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación http: / /www.icontec.org

Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria: www.dansocial.gov.co

Alianza Cooperativa Internacional para América: www.aciamericas.coop/spip/

Fondo de garantías de Entidades Cooperativas: www.fogacoop.gov.co

Confederación de Cooperativas de Colombia: www.portalcooperativo.coop/

Superintendencia Financiera de Colombia: www.superfinanciera.gov.co

Credicity Ltda: http://www.credicity.com/Institucional/VigiladoPor/vigilado.php?seccion=in

Revista OIKOS: http://www.economiasolidaria.net/biblioteca/A20a%F1osRevistaOIKOS.php

ANEXOS

ANEXO 1

ESTADISTICAS ECONOMIA SOLIDARIA EN COLOMBIA

2006

Naturaleza	No. Entidades	%	Activos	%	Pasivos	%	Patrimonio	%	Ingresos	%	Excedentes	%	Asociados	%	Empleados	%
Cooperativas	6.877	77%	13.857.713	81%	8.080.137	79%	5.777.576	84%	17.205.682	93%	349.919	83%	3.682.496	82%	114.924	91%
Fondos de Empleados	1.866	21%	2.958.417	17%	1.941.996	19%	1.016.420	15%	450.920	2%	65.953	16%	677.248	15%	7.843	6%
Asociaciones Mutuales	227	2,53%	309.107	2%	257.025	3%	52.083	0,76%	817.602	4%	3.293	0,79%	146.419	3%	2.971	2%
TOTAL	**8.970**	**100%**	**17.125.237**	**100%**	**10.279.158**	**100%**	**6.846.079**	**100%**	**18.474.204**	**100%**	**419.165**	**100%**	**4.506.163**	**100%**	**125.738**	**100%**

2007

Naturaleza	No. Entidades	%	Activos	%	Pasivos	%	Patrimonio	%	Ingresos	%	Excedentes	%	Asociados	%	Empleados	%
Cooperativas	7.349	77%	16.871.647	82%	10.255.902	81%	6.615.896	85%	20.230.356	93%	373.914	83%	4.020.334	82%	111.951	91%
Fondos de Empleados	1.921	20%	3.282.633	16%	2.158.872	17%	1.123.761	14%	511.655	2%	70.689	16%	729.087	15%	8.426	7%
Asociaciones Mutuales	233	2,45%	339.893	2%	283.540	2%	56.353	0,72%	894.769	4%	3.469	0,77%	182.211	4%	3.224	3%
TOTAL	**9.503**	**100%**	**20.494.174**	**100%**	**12.698.314**	**100%**	**7.796.010**	**100%**	**21.636.780**	**100%**	**448.072**	**100%**	**4.931.632**	**100%**	**123.601**	**100%**

2008

Naturaleza	No. Entidades	%	Activos	%	Pasivos	%	Patrimonio	%	Ingresos	%	Excedentes	%	Asociados	%	Empleados	%
Cooperativas	7.833	78%	19.372.178	83%	11.722.624	81%	7.649.554	85%	22.583.734	94%	393.217	82%	4.473.514	82%	123.643	91%
Fondos de Empleados	1.972	20%	3.630.682	16%	2.391.791	17%	1.238.890	14%	568.313	2%	84.469	18%	791.193	15%	8.397	6%
Asociaciones Mutuales	250	2,49%	348.208	1%	289.804	2%	58.405	0,65%	901.569	4%	3.532	0,73%	189.223	3%	3.658	3%
TOTAL	**10.055**	**100%**	**23.351.068**	**100%**	**14.404.218**	**100%**	**8.946.849**	**100%**	**24.053.616**	**100%**	**481.218**	**100%**	**5.453.930**	**100%**	**135.698**	**100%**

Cifras monetarias en millones de pesos
Fuentes: Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superfinanciera, Supervigilancia, Superservicios, Saludcoop, Gestar Salud.

ANEXO 2

GUIA DE NORMAS APLICABLES AL SECTOR SOLIDARIO

MARCO LEGAL GENERAL SISTEMA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

TEMA	NORMA
Actualización de la legislación cooperativa	Ley 79 de 1988
Regulación de la Economía Solidaria y transformación del Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas	Ley 454 de 1998
Niveles de Supervisión	Decreto 2159 de 1999
Asociación Mutual	Decreto 1480 de 1989
Fondo de Empleados	Decreto 1481 de 1989
Precooperativas	Decreto 1333 de 1989
Cooperativas de Trabajo Asociado	Decretos 4588 de 2006
Administraciones Públicas de Cooperativas	Decreto 1482 de 1989
Tasa de Contribución	Título 3° Capítulo 18° (Básica Jurídica)
Vigencia de Reformas	Circular 17 de 2000
Régimen Inhabilidades	Título 5° Capítulo 14° (Básica Jurídica)
Prohibiciones	Circular Externa 003 de 2005
Aportes Sociales	Capítulo 8° (Básica Contable)
Disolución y Liquidación	Título 5° Capítulo 17° (Básica Jurídica)
Tasa de Interés	Título 5° Capítulo 16° (Básica Jurídica)
Fondo Solidaridad	Título 5° Capítulo 12° (Básica Jurídica)
Fondos Sociales y Mutuales	Capítulo 7° (Básica Contable)
Clasificación de Cartera	Capítulo 2° Numeral 5° (Básica Contable)
Provisión Cartera	Capítulo 2° Numeral 10° (Básica Contable)
Trámite Quejas contra entidades vigiladas Asambleas Generales	Título 5° Capítulo 15° (Básica Jurídica) Título 5° Capítulo 8° (Básica Jurídica)
Fondo Educación	Título 5° Capítulo 13° (Básica Jurídica)
Educación Formal	Decreto 2880 de 2004
Riesgo y Brecha de Liquidez	Capítulo 15° (Básica Contable)
Pólizas de Manejo	Título 5° Capítulo 3° (Básica Jurídica)
Administradores	Título 5° Capítulo 4° (Básica Jurídica)
Revisoría Fiscal	Título 5° Capítulo 6° (Básica Jurídica)
Tratamiento Gravamen Movimientos Financieros	Circular 003 de 2003
Libros Oficiales	Capítulo 12° (Básica Contable)

Autocontrol: Control Social, Interno y Técnico (Organismos de Control)	Título. 5° Capítulo 5° (Básica Jurídica)
Lista Agentes Especiales, Liquidadores, Contralores y Revisores Fiscales	Título. 5° Capítulo 10° (Básica Jurídica)
Fondo de Liquidez	Título 5° Capítulo 2° (Básica Jurídica)
Seguimiento Microcrédito de Vivienda de Interés Social VIS	Capítulo 14° (Básica Contable) Decretos 790 y 2280 de 2003
Reglas Generales Patrimonio	Circular 006 de 2004
Reporte Estados Financieros:	
Fin de Ejercicio	Capítulo10° (Básica Contable)
Intermedios	Capítulo 9° (Básica Contable)
Presentación Estados Financieros	Capítulo 13 (Básica Contable)
Resultados Financieros (Distribución Excedentes)	Capítulo 16° (Básica Contable)
Desmontes Ajustes por Inflación	Resolución 632 de 2001
Plan Único de Cuentas	Resolución 1515 de 2001 - Resolución 1230 de 2003
Revalorización de aportes	Decreto 3081 de 1990

ANEXO 3

LISTADO DE COOPERATIVAS CERTIFICADAS ENTRE 2005 Y MAYO DE 2009

	COOPERATIVA	CIUDAD
1	COOPERATIVA DE VIGILANTES STARPCOOP LTDA	BOGOTÁ
2	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO CONSULTORIA DE PROYECTOS	PUTUMAYO
3	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DE TANQUES Y CAMIONES DE COLOMBIA LTDA.	BUCARAMANGA
4	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO RECUPERAR	BOGOTÁ
5	INDUSTRIA COOPERATIVA DE MARINILLA C.T.A	MARINILLA
6	COOPERATIVA DE DESARROLLO Y EMPLEO PRECOODES	MEDELLIN
7	COOPERATIVA DE HOSPITALES DE ANTIOQUIA	MEDELLIN
8	EMPRENDER ORGANISMO COOPERATIVO MICROEMPRESARIAL DE COLOMBIA	BOGOTÁ
9	INTEGRA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	MEDELLÍN
10	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO AVANZAR PROFESIONAL	CÚCUTA
11	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA LTDA.	MEDELLÍN
12	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE PROFESIONALES DE SANTANDER LTDA.	BUCARAMANGA
13	CENTRAL COOPERATIVA DE SERVICIOS FUNERARIOS COOPSERFUN	BOGOTÁ
14	COOPERATIVA DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PROFESIONAL DE ANTIOQUIA LTDA.	MEDELLÍN
15	EMPRESA COOPERATIVA DE IMPRESORES DE ARTES GRAFICAS DE ANTIOQUIA - COOIMPRESOS	MEDELLÍN
16	COOPERATIVA DE IMPRESORES Y PAPELEROS DE ANTIOQUIA	MEDELLÍN
17	COOPERATIVA MULTIACTIVA GUASIMALES - COOGUASIMALES	CÚCUTA
18	COOPERATIVA DE TRANSPORTES URBANOS SAN FERNANDO LTDA.	PEREIRA
19	COOPERATIVA ODONTOLOGICA DE ANTIOQUIA	MEDELLÍN
20	COOPERATIVA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE LTDA	SABANETA
21	GESTIONAR COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	MEDELLÍN
22	COOPERATIVA DE TRANSPORTE MOVILIZAMOS	MEDELLÍN
23	EMPRESA COOPERATIVA EL SANTURIO CTA. ECOOELSA.	EL SANTUARIO
24	COOPERATIVA EMPRESARIAL MULTIACTIVA POPULAR	BOGOTÁ
25	COOPERATIVA SEGURIDAD Y VIGILANCIA DEL NORTE DE SANTANDER LTDA. COOSERVINORT LTDA.	CUCUTA
26	EMPRESA COOPERATIVA DE SERVICIOS DE EDUCACION ECOSESA	MEDELLÍN
27	COOPERATIVA DE BUSES URBANOS DE PEREIRA	PEREIRA
28	COOPERATIVA MULTIACTIVA Y DE TRANSPORTE DE EMPLEADOS DE TERPEL	BUCARAMANGA
29	UNIDOS SALUD ORAL INTEGRAL COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	BOGOTA
30	COOPERATIVA ANTIOQUENA DE SALUD COOPSANA	MEDELLÍN
31	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMUNIDAD - COODINCO	ITAGÜI
32	COOPERATIVA DE TRANSPORTES COLECTIVOS DEL CAFÉ LTDA.	PEREIRA
33	COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	BOGOTÁ

34	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL HUILA LTDA	NEIVA
35	COOPERATIVA NACIONAL DE ODONTOLOGOS	BOGOTÁ
36	COOPERATIVA DE IMPRESORES Y PAPELEROS DEL ORIENTE LTDA	BUCARAMANGA
37	ADMINISTRACION COOPERATIVA DE ENTIDADES DE SALUD DEL TOLIMA	IBAGUE
38	COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE AVIANCA	BOGOTÁ
39	COOPERATIVA SANTANDEREANA DE TRASNPORTADORES LTDA - COOPETRAN	BUCARAMANGA
40	COOPERATIVA DE IMPRESORES Y PAPELEROS DE BOGOTA	BOGOTÁ
41	COOPERATIVA DE SERVICIOS FUNERARIOS DE SANTANDER - COFUNERARIA LOS OLIVOS	BUCARAMANGA
42	COOPERATIVA DE CAFICULTORES DE ANDES LTDA.	ANDES-ANTIOQUIA
43	PREVISORA SOCIAL COOPERATIVA VIVIR	MEDELLIN
44	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO FINCOMERCIO LTDA.	BOGOTÁ
45	COOPERATIVA DE SERVICIOS DE LAVADO ASOCIADO - PRESELAVA	MEDELLÍN
46	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CESCA	MANIZALES
47	COOPERATIVA PARA EL BIENESTAR SOCIAL	BOGOTÁ
48	SERVICIOS COOPERATIVOS DEL NORTE DE SANTANDER	FLORIDABLANCA
49	COOPERATIVA DE SERVICIOS DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA LTDA. VIGILANT SERVICE COOP	BUCARAMANGA
50	SERVICIOS COOPERATIVOS FUNERARIOS DE TULUA	TULUA
51	CENTRAL COOPERATIVA DE SERVICIOS FUNERARIOS - SERFUNLLANOS	VILLAVICENCIO
52	COOPERATIVA MULTIACTIVA SERTRANS	MEDELLÍN
53	COOPERATIVA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y SERVICIOS ESPECIALES DEL SUR	ENVIGADO
54	COOPERATIVA DE TRANSPORTE DAMAS UNIDAS	MEDELLÍN
55	COOPERATIVA DE EMPLEADOS DEL SECTOR ENERGETICO COLOMBIANO	BARRANQUILLA
56	COOPERATIVA NACIONAL DE RESERVISTAS LTDA.	BOGOTÁ
57	COOPERATIVA DE EXTRABAJADORES Y EMPLEADOS DE LOS PUERTOS DE COLOMBIA - COOEXPUERTOS	BUENAVENTURA
58	COOPERATIIVA DE TRANSPORTE DE CARGA Y LOGIISTICA	BUCARAMANGA
59	ADMINISTRACION COOPERATIVA NACIONAL DE DESARROLLO DE ENTIDADES TERRITORIALES	BOGOTÁ
60	COOPERATIVA DE TRANSPORTES Y SERVICIOS MULTIPLES LTDA	BUCARAMANGA
61	COOPERATIIVA MULTIACTIVA PARA LA EDUCACION INTEGRAL - COOMEI	CARTAGENA
62	COOPERATIVA COLOMBIANA DE INGENIEROS FINANCIAR	BOGOTÁ
63	COOPERATIVA DE ASOCIACIONES DE HOGARES COMUNITARIOS DE BIENESTAR	MANIZALES
64	COOPERATIVA DE PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	MEDELLÍN
65	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y DE SERVICIOS MULTIPLES DE COOLOMBIA LIMITADA COOPSERCOL LTDA.	BARRANCABERMEJA
66	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVIICIOS PORTUARIOS-COOAPAC	BUENAVENTURA
67	COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL SUR	TOLIMA
68	COLABORAMOS COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	ANTIOQUIA
69	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	
70	COOPERATIVA MULTISERVICIOS COOTRACOLTA LTDA.	BUCARAMANGA
71	PRECOOPERATIVA DE ALMACENAMIENTO Y DESPACHOS - ALPRECOOP	SINCELEJO
72	PRECOOPERATIVA DE ALMACENAMIENTO DESPACHO Y DISTRIBUCION PTA	SANTAMARTA
73	SERVICIOS LOGISTICOS INTEGRADOS COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	MEDELLIN
74	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO COODIBEBIDAS LTDA	GIRARDOT
75	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ALMINREDES CTA	TIBASOSA
76	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE ALMACENAMIENTO Y LOGISTICA COODEALMA	BUCARAMANGA
77	COOPERATIIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE DISTRIBUCION Y SERVICIOS	BOGOTA
78	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE DISTRIBUCION Y SERVICIOS DEL SUR	PASTO

79	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE EXTRABAJADORES DE BAVARIA	PEREIRA
80	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO CRECER Y CREAR	MEDELLÍN
81	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJO Y SERVICIOS LTDA.	BOGOTA
82	INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO	
83	COOPERATIVA DE CIRUJANOS DE ANTIOQUIA	MEDELLÍN
84	COOPERATIVA DE DERMATOLOGOS DE ANTIOQUIA	MEDELLÍN
85	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ESPECIALIZADA EN VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA Y ESCOLTAS LTDA.	BOGOTA
86	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO.	ANTIOQUIA
87	ALIANZA HUMANA AL SERVICIO COOPERATIVO DE TRABAJO ASOCIADO (AHS CTH)	BOGOTA
88	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO EL SAGRARIO LTDA.	ANTIOQUIA
89	COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO Y CONSUMO DE TRANSPORTADORES ANTIOQUENOS	MEDELLÍN
90	COOPERATIVA DE VIGILANCIA SERVICIOS NACIONALES	VALLEDUPAR
91	COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRANSPORTADORES CONTRATISTAS - COOMULTRASCON	MEDELLÍN
92	COOPERATIVA NACIONAL DE TRABAJADORES COOPETRABAN	MEDELLÍN
93	COOPERATIVA DE PROFESIONALES DE RISARALDA COOPRISAR	PEREIRA
94	COLEGIO COOPERATIVO COMFENALCO	BUCARAMANGA
95	COLEGIO UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	MEDELLÍN
96	COOPERATIVA COLANTA LTDA.	MEDELLIN
97	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO – CONTRATAMOS	MEDELLÍN

"EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA EL SECTOR COOPERATIVO COLOMBIANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
Sede Santafé de Bogotá

Buen día. Mi nombre es Susana Castellanos soy estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y actualmente me encuentro realizando una investigación acerca del tema: "EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD PARA EL SECTOR COOPERATIVO COLOMBIANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD", para mi proyecto de grado. Me interesa conocer sus opiniones al respecto, las cuales son muy importantes para el estudio. La información suministrada por usted es estrictamente confidencial y será utilizada exclusivamente con fines académicos.

ANEXO 4

ENCUESTA

1- IDENTIFICACIÓN PERSONAL:

1.1. Nombre:	
1.2. Cargo:	

2- IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA:

2.1. Nombre de la cooperativa:	
2.2. Seleccione el Tipo de Cooperativa según el desarrollo de sus actividades:	**COOPERATIVA ESPECIALIZADA**: Entendidas como las que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social y cultural. **COOPERATIVA MULTIACTIVA:** Son las que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica **COOPERATIVA INTEGRAL:** Son aquellas que en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.
2.3. Seleccione el tipo de cooperativa según su actividad económica, así:	a. Agrícolas. c. De vivienda. d. De ahorro y crédito. e. De desarrollo comunitario. f. De educación. h. De consumo. i. De seguros. j. De servicios Públicos. k. De transporte. l. De salud.

	cooperativas. h. De turismo. n. Otro. *Cual:* _____

3. ACERCA DEL PROCESO DE CERTIFICACION DE LA COOPERATIVA:

3.1. ¿En qué año recibió la Cooperativa la más reciente certificación de ICONTEC?	a. 2005. b. 2006. c. 2007. d. 2008. e.2009. f. Otro Cual? _____
3.2. ¿Qué tipo de certificación ICONTEC obtuvo la cooperativa a la que usted pertenece?	a. Certificación de sistemas de gestión. b. Certificación producto. c. Certificación de instalaciones y montajes. d. certificación de personal. e. Otro. Cual? _____

3.3. En una escala de 1 a 5, califique el nivel de importancia (1 para la mínima, 5 para la máxima) de las motivaciones de la cooperativa para obtener una certificación:

a. ____ Proyección de la entidad, imagen; reconocimiento nacional e internacional.
b. ____ Disponer de una herramienta para la gerencia.
c. ____ La presión del creciente número de empresas certificadas en su competencia.
d. ____ Brindar un mejor servicio/producto a los clientes.
e. ____ Búsqueda de mejoras de la eficiencia.
f. ____ La disposición de procesos claros y documentados ahorra tiempo y dinero.
g. ____ Garantizar que se atienden las necesidades de los clientes.

3.4 En una escala de 1 a 5, califique el nivel de importancia (1 para la mínima, 5 para la máxima) de los principios de gestión de la calidad que considera se tuvieron en cuenta en el proceso para la certificación de la cooperativa:

__ Enfoque al cliente.
__ Participación del personal.
__ Enfoque de sistema para la gestión.
__ Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
__ Liderazgo.
__ Enfoque basado en procesos.
__ Mejora continúa.
__ Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

3.5. Cuál o cuáles normas técnicas debió tener en cuenta para su proceso de certificación: (Puede seleccionar los que considere necesarios)

a. NTC 5499 Sistema de gestión de la democracia participante en las organizaciones solidarias.
b. GTC 192 Modelo de sistema de gestión para cooperativas.
c. GTC 193 Modelo de gestión para organizaciones de acción voluntaria.
d. GTC 194 Guía para la consolidación de la memoria institucional en organizaciones del sector solidario.
e. GTC 195 Sistema de información, comunicación y divulgación en las organizaciones del sector solidario.
f. GTC 196 Rendición de cuentas en organizaciones del sector solidario.
g. GTC 197 Directrices para la capacitación, formación, promoción, asistencia técnica e investigación de la base social

h. GTC 198 Sistema de gestión de la calidad para entidades acreditadas por DANSOCIAL para impartir educación solidaria. Recomendaciones.
i. De 296/06 Guía para la interpretación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones del sector solidario.
j. Otro. Cual? _____

3.6. En una escala de 1 a 5, califique el nivel de importancia (1 para la mínima, 5 para la máxima) de cambios que ocasionó el proceso de certificación en el ambiente y la cultura organizacional:

a. ____ Un liderazgo participativo, creativo e innovador.
b. ____ La revisión de las prácticas y patrones tradicionales ocasionó mejores prácticas en el trabajo.
c. ____ Desarrolló la cultura de consulta a la documentación de los procesos.
d. ____ Una gestión del recurso humano más conectada con los objetivos organizacionales.
e. ____ Mejor actitud ante las reclamaciones de los clientes.
f. ____ El desarrollo de una visión de conjunto de la institución que supera a la visión aislada de cada uno sobre su propia área de trabajo.

3.7. En una escala de 1 a 5, califique el nivel de importancia (1 para la mínima, 5 para la máxima) de los beneficios que percibe le ha dejado el obtener la certificación:

a. ____ Mejoría en la imagen institucional y su credibilidad.
b. ____ Planificación, organización y control de las acciones.
c. ____ Incremento en el número de clientes.
d. ____ Satisfacción de los clientes.
e. ____ Incremento en la Calidad en los servicios y/o productos prestados.
f. ____ Reducción de costos.
g. ____ Menos conflictos internos y mayor involucramiento entre diferentes áreas.
h. ____ Mejoramiento del clima organizacional.
i. ____ Objetivos y metas claramente definidos
j. ____ Oferta de servicios y/o productos adecuados a las necesidades reales de los clientes
k. ____ Optimización de recursos
l. ____ Mejor comunicación entre los departamentos.

3.8. Existe algún beneficio adicional a los nombrados en la pregunta anterior, que le haya dejado el obtener la certificación:	Si cual?
	No

3.9. Que dificultades presento la cooperativa en el proceso de certificación?

3.10. Que información sugiere que debe ser incluida en las normas técnicas de calidad y que usted aportaría después de la experiencia de la cooperativa en el proceso de certificación:

3.11. En la cooperativa están satisfechos con el proceso, realizado para la certificación?	Si _____ No _____
	Porque?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5

IMAGEN DE LA ENCUESTA UBICADA EN EL LINK:

http://desarrollo-web.org/encuesta/

ANEXO 6

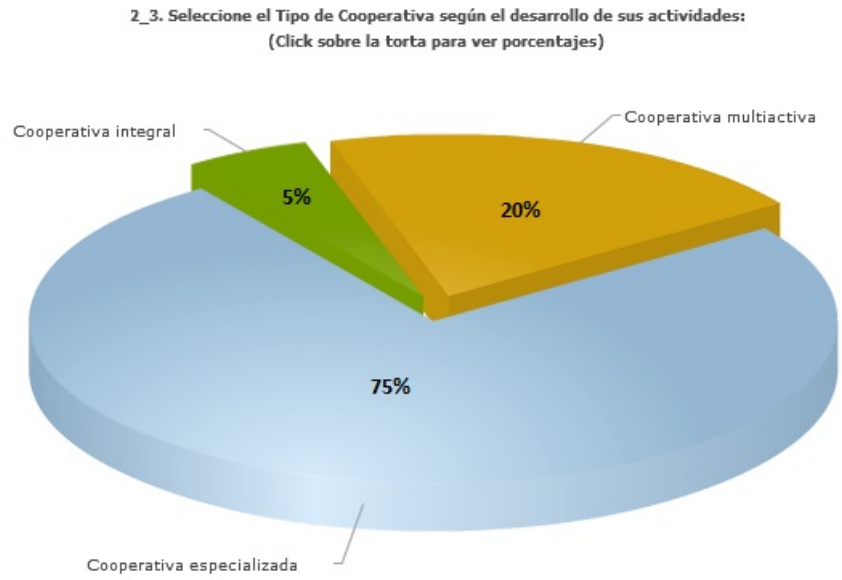
COOPERATIVAS, PERSONAS Y CARGOS DE QUIENES CONTESTARON LA ENCUESTA

N°	NOMBRE COPERATIVA	CONTACTO	CARGO
1	COOPETRABAN	MÓNICA MORALES RUIZ	JEFE DE CALIDAD
2	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO DE ARTES GRAFICAS DE ANTIOQUIA	ALBA LUZ MUÑOZ GIRALDO	DIRECTORA ADMINISTRATIVA
3	COOPERATIVA PARA EL BIENESTAR SOCIAL COOPEBIS	JHON FREDDY TAMAYO P.	DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS
4	INTEGRA CTA	MONICA DUQUE SEPULVEDA	DIRECTORA TALENTO HUMANO
5	CENTRAL COOPERATIVA DE SERVICIOS FUNERARIOS	EDWIN PASTRANA	COORDINADOR DE CALIDAD
6	COORPORATIVA DE SERVICIOS DE LAVADO ASOCIADO-PRESELAVA	ALSIDES POSADA MARIN	GERENTE
7	COOPERATIVA DE CIRUJANOS DE ANTIOQUIA	ELIANA PEREZ RESTREPO	COORDINADORA DE CALIDAD
8	COOPERATIVA DE DESARROLLO Y EMPLEO PRECOODES	GEIDY JANETH LOPERA	COORDINADORA DE CALIDAD
9	COOPERATIVA COLOMBIANA DE INGENIEROS - FINANCIAR	FRANCISCO BERNAL RAMÍREZ	DIRECTOR DE CALIDAD
10	COOPERATIVA DE HOSPITALES DE ANTIOQUIA	LESLY BUSTAMANTE TORRES	DIRECTORA CENTRO DE COMPETITIVIDAD
11	COOPERATIVA ODONTOLOGICA DE ANTIOQUIA	DRA. RUBY HERNÁNDEZ DE A.	GERENTE
12	GESTIONAR CTA	BLANCA ZAPATA CUARTAS	GERENTA
13	COOPSANA IPS	CLARA INES BRAVO	GERENTE GENERAL
14	LA COOPERATIVA DE DERMATÓLOGOS DE ANTIOQUIA	ELIANA MARLEY PEREZ RESTREPO	COORDINADORA DE CALIDAD
15	FINCOMERCIO	ARTURO VEGA PRIETO	GERENTE GENERAL
16	COEMPOPULAR	EDUARDO PACHECO ZAPATA	GERENTE
17	MOVILIZAMOS COOPERATIVA DE TRANSPORTE	NELSON ARBEY CASTRO JARAMILLO	GERENTE
18	COLANTA	MARCELA BETANCUR	OFICINA DE PLANEACION
19	COODONTOLOGOS	MARITZA GUERRERO ROMERO	GERENTE GENERAL
20	COOPAVA	NICOLAS GONZALEZ HERRERA	SECRETARIO GENERAL
21	SERTRANS	CESAR AUGUSTO HERNANDEZ GONZALEZ	GERENTE

22	Cooperativa de Profesores de la Universidad Nacional de Colombia	William Mauricio Prieto Bustamante	Coordinador de la Calidad

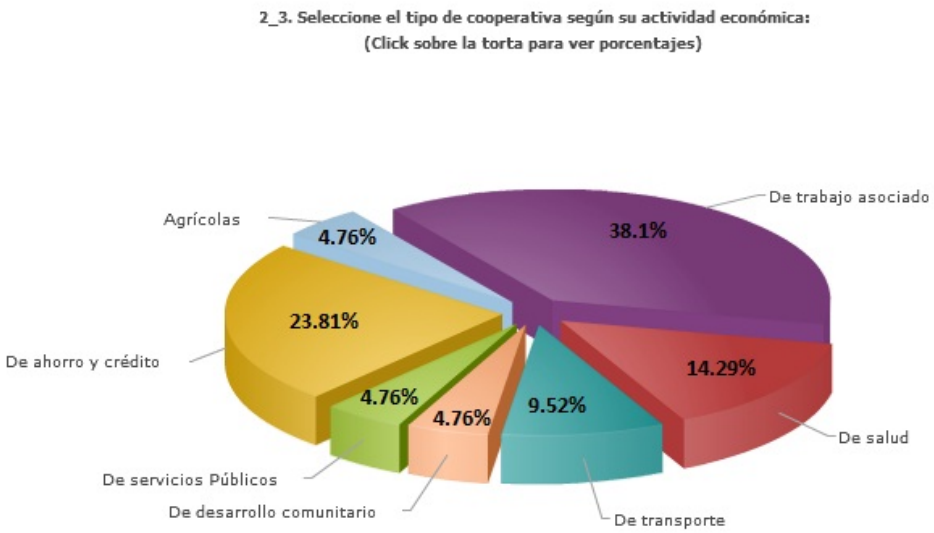
ANEXO 7

TIPO DE COOPERATIVAS DE LA MUESTRA, SEGÚN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES



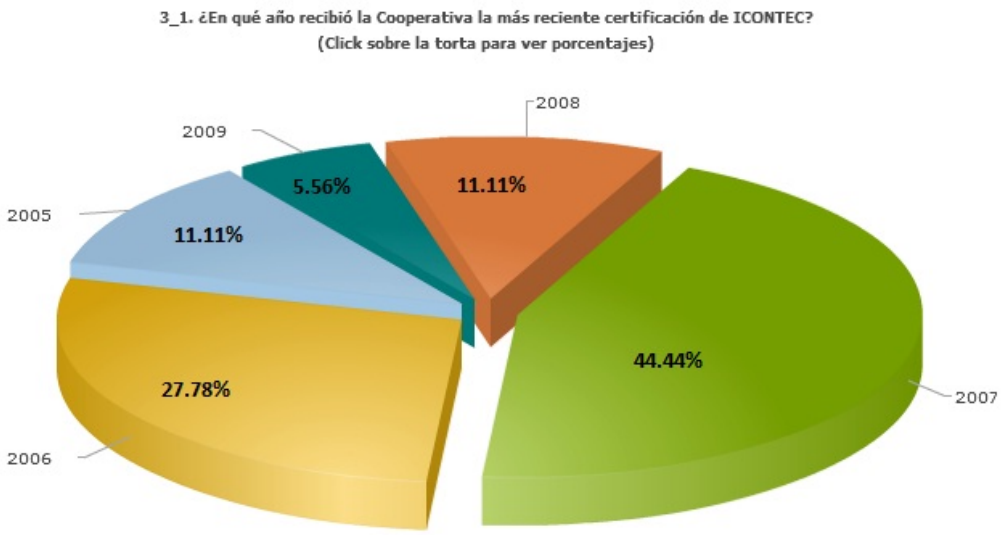
ANEXO 8

TIPO DE COOPERATIVAS DE LA MUESTRA, SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA



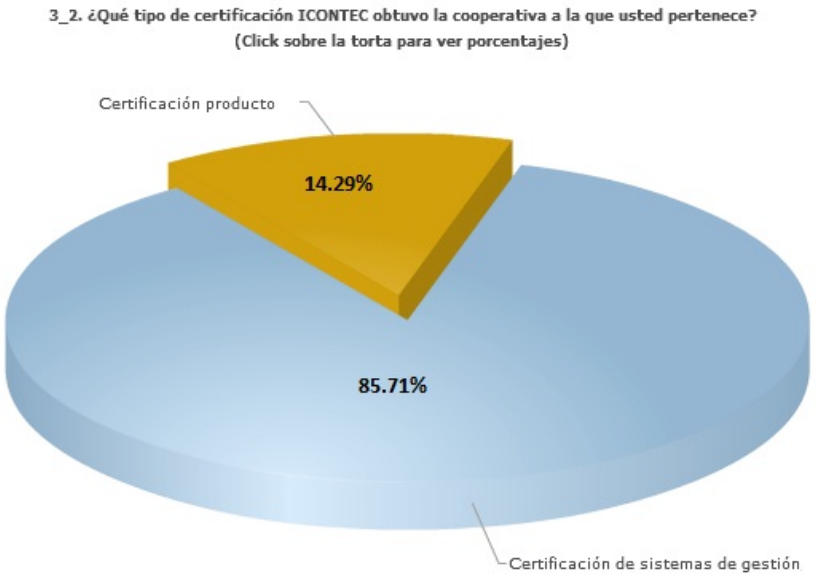
ANEXO 9

AÑO EN QUE LA COOPERATIVA RECIBIÓ LA MÁS RECIENTE CERTIFICACIÓN DE ICONTEC



ANEXO 10

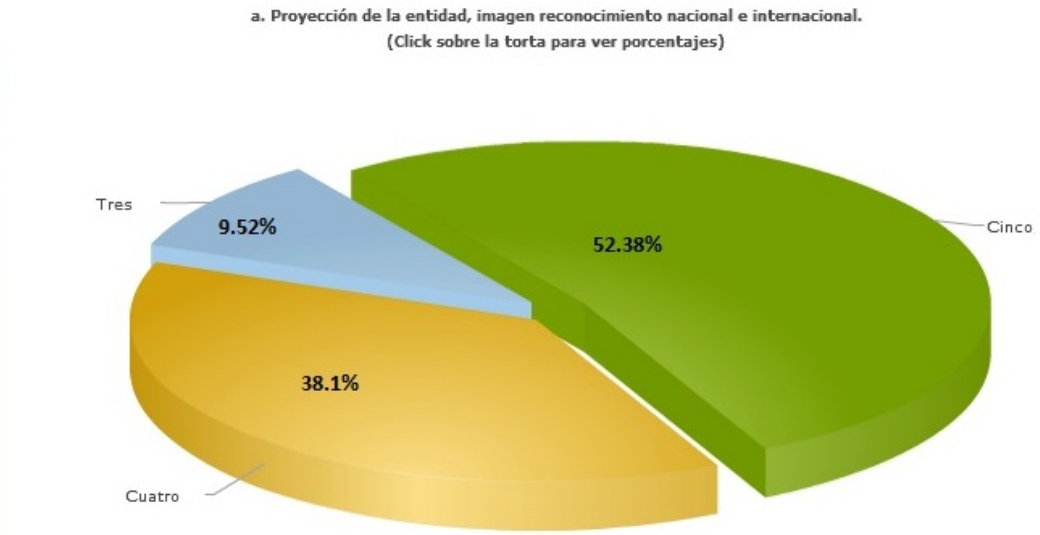
TIPO DE CERTIFICACIÓN ICONTEC QUE OBTUVO LA COOPERATIVA



ANEXO 11

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LAS MOTIVACIONES DE LA COOPERATIVA PARA OBTENER UNA CERTIFICACIÓN

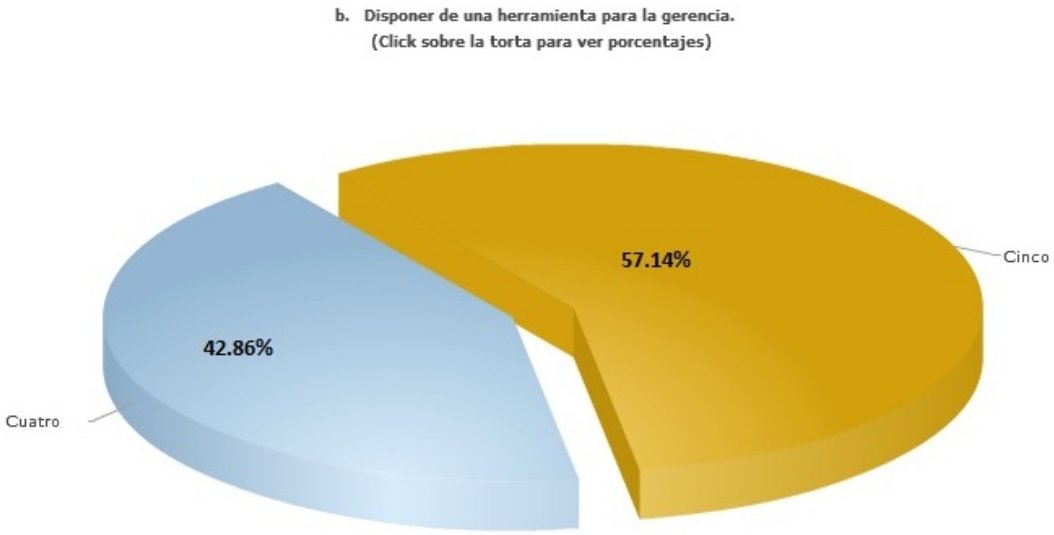
A. Proyección De La Entidad, Imagen; Reconocimiento Nacional e Internacional



ANEXO 12

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LAS MOTIVACIONES DE LA COOPERATIVA PARA OBTENER UNA CERTIFICACIÓN

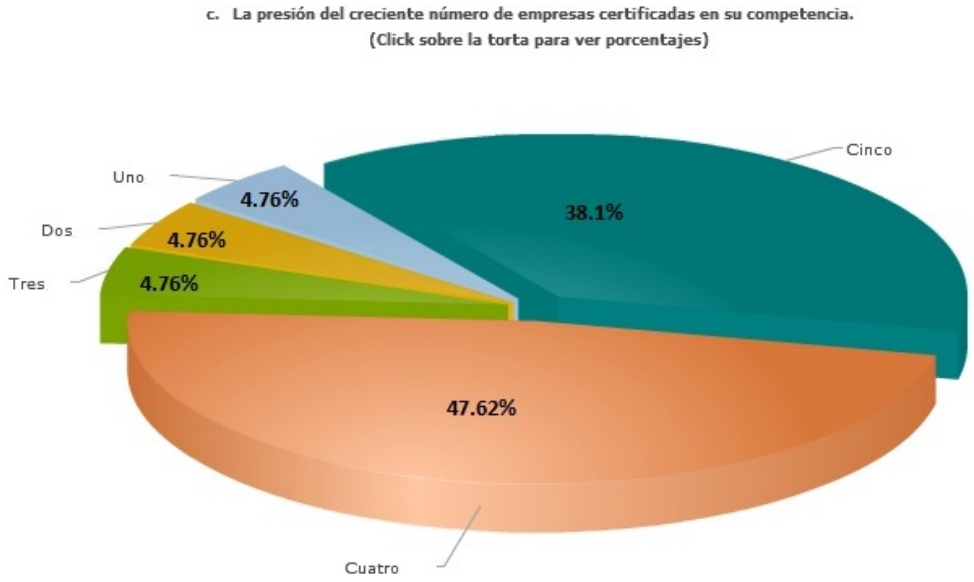
B. Disponer De Una Herramienta Para La Gerencia



ANEXO 13

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LAS MOTIVACIONES DE LA COOPERATIVA PARA OBTENER UNA CERTIFICACIÓN

C. La Presión Del Creciente Número De Empresas Certificadas En Su Competencia



ANEXO 14

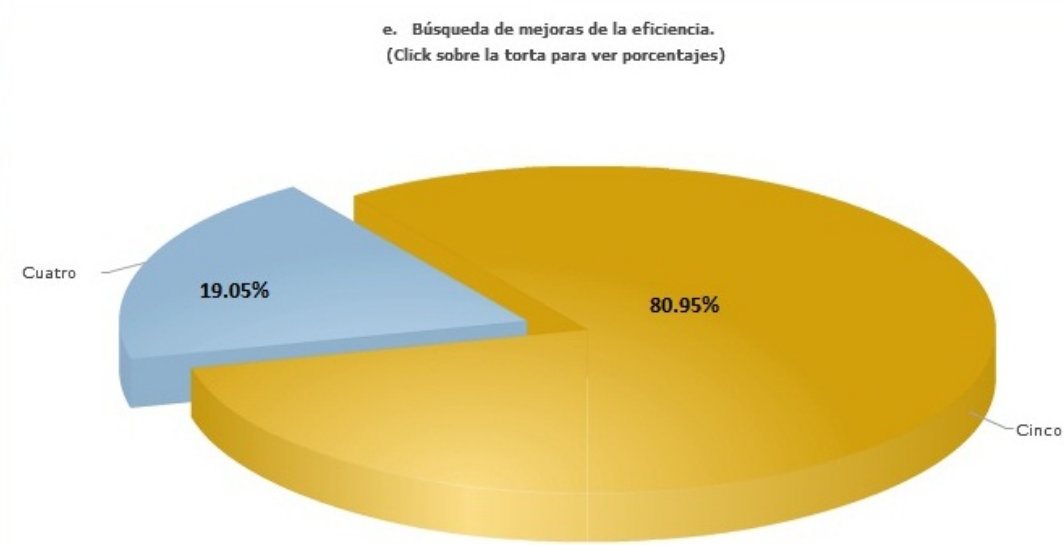
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LAS MOTIVACIONES DE LA COOPERATIVA PARA OBTENER UNA CERTIFICACIÓN

D. Brindar Un Mejor Servicio/Producto A Los Clientes

ANEXO 15

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LAS MOTIVACIONES DE LA COOPERATIVA PARA OBTENER UNA CERTIFICACIÓN

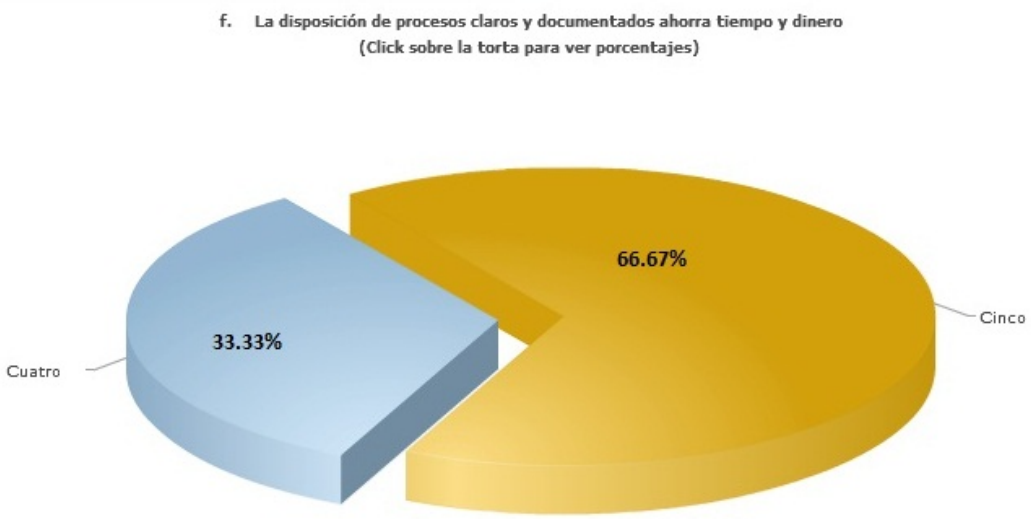
E. BÚSQUEDA DE MEJORAS DE LA EFICIENCIA



ANEXO 16

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LAS MOTIVACIONES DE LA COOPERATIVA PARA OBTENER UNA CERTIFICACIÓN

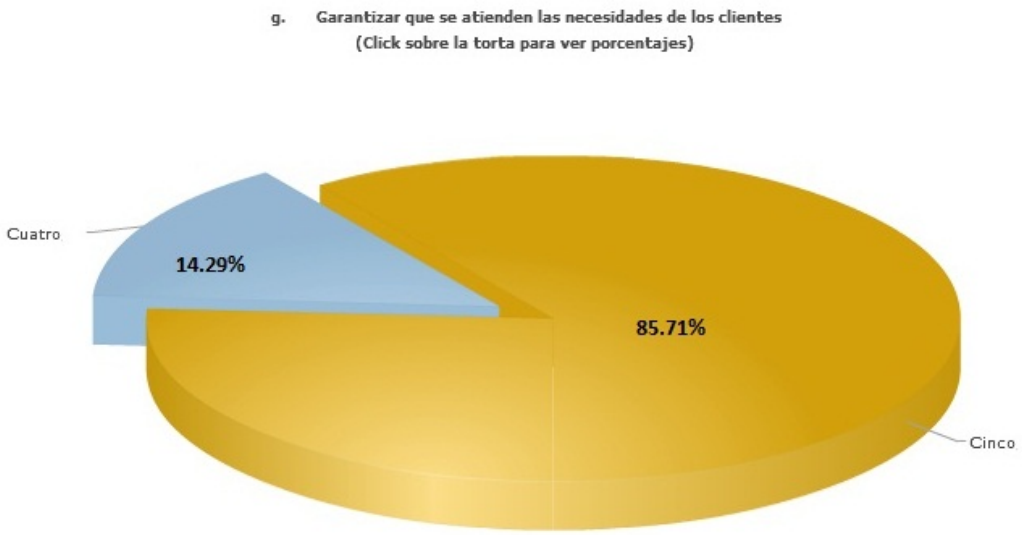
F. LA DISPOSICIÓN DE PROCESOS CLAROS Y DOCUMENTADOS AHORRA TIEMPO Y DINERO



ANEXO 17

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LAS MOTIVACIONES DE LA COOPERATIVA PARA OBTENER UNA CERTIFICACIÓN

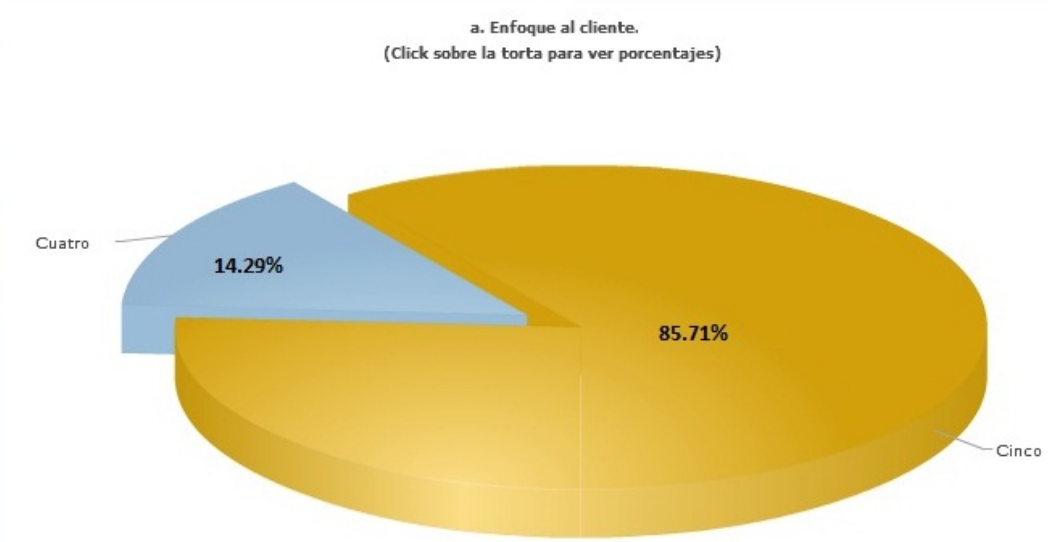
G. GARANTIZAR QUE SE ATIENDEN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES



ANEXO 18

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE CONSIDERAN LAS COOPERATIVAS QUE SE TUVIERON EN CUENTA EN EL PROCESO PARA LA CERTIFICACIÓN:

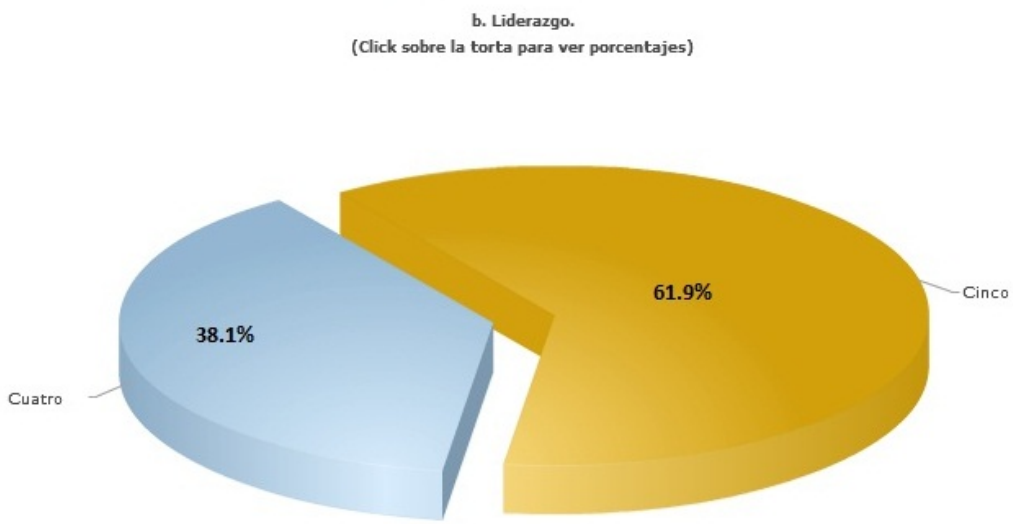
A. ENFOQUE AL CLIENTE



ANEXO 19

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE CONSIDERAN LAS COOPERATIVAS QUE SE TUVIERON EN CUENTA EN EL PROCESO PARA LA CERTIFICACIÓN:

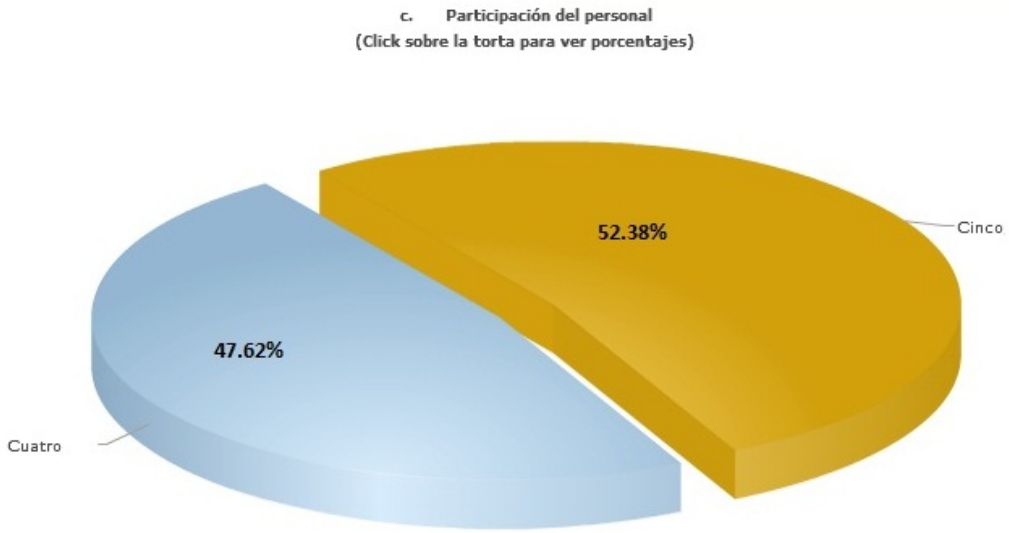
B. LIDERAZGO



ANEXO 20

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE CONSIDERAN LAS COOPERATIVAS QUE SE TUVIERON EN CUENTA EN EL PROCESO PARA LA CERTIFICACIÓN:

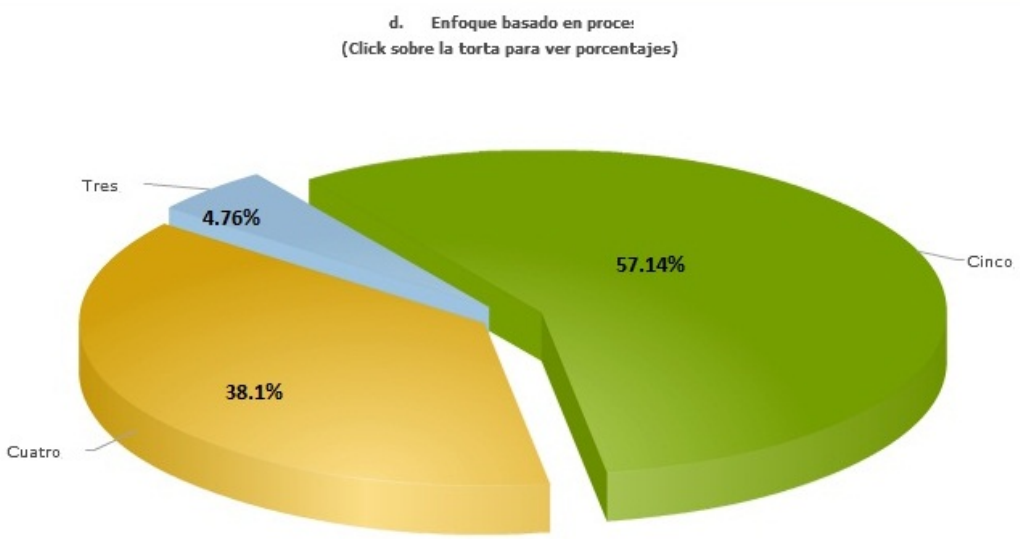
C. PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL



ANEXO 21

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE CONSIDERAN LAS COOPERATIVAS QUE SE TUVIERON EN CUENTA EN EL PROCESO PARA LA CERTIFICACIÓN:

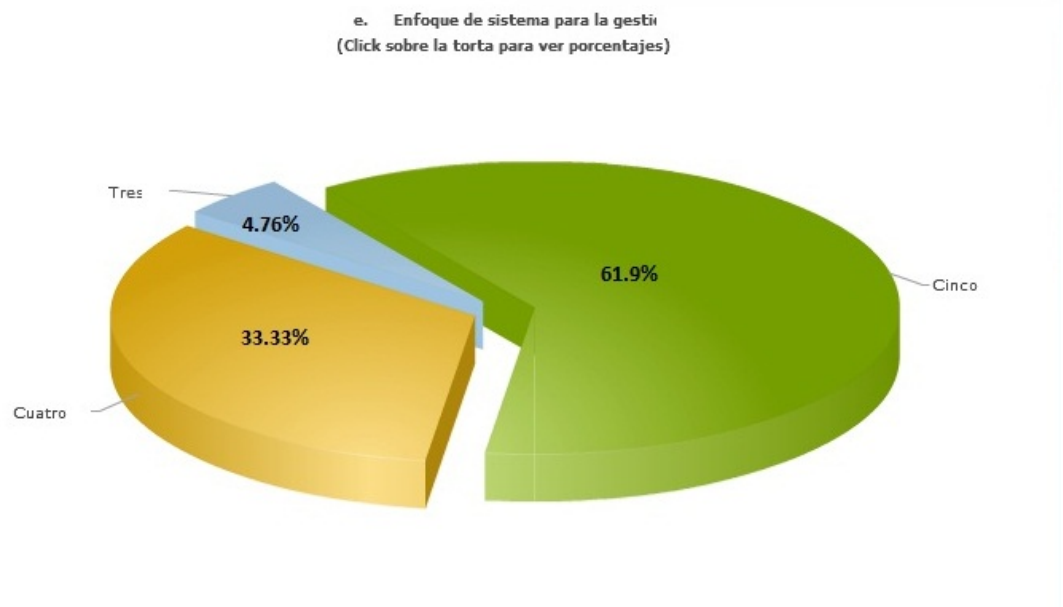
D. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS



ANEXO 22

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE CONSIDERAN LAS COOPERATIVAS QUE SE TUVIERON EN CUENTA EN EL PROCESO PARA LA CERTIFICACIÓN:

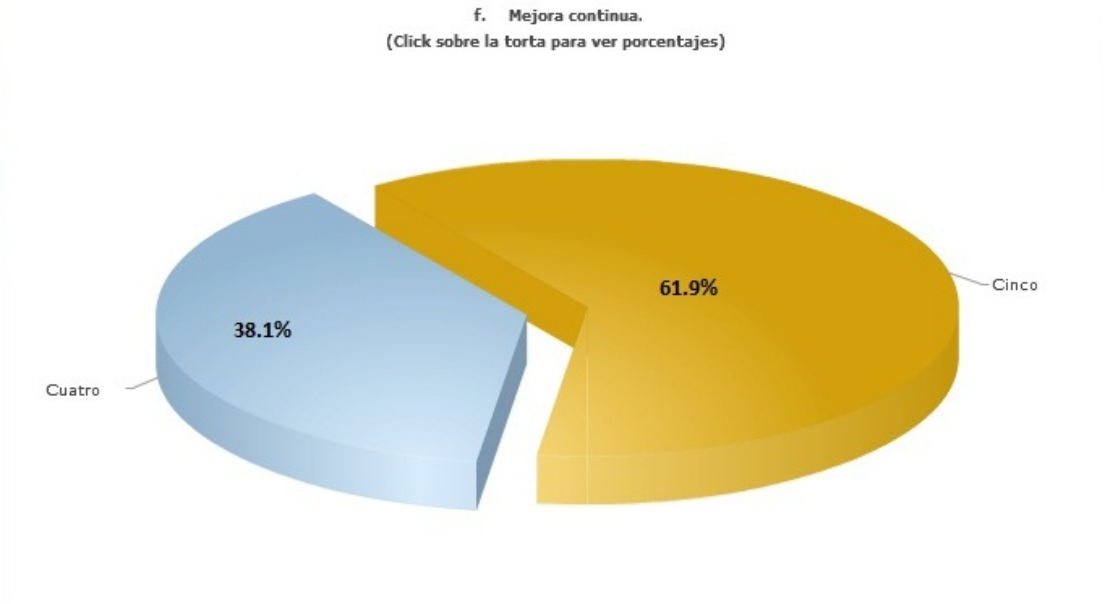
E. ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN



ANEXO 23

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE CONSIDERAN LAS COOPERATIVAS QUE SE TUVIERON EN CUENTA EN EL PROCESO PARA LA CERTIFICACIÓN:

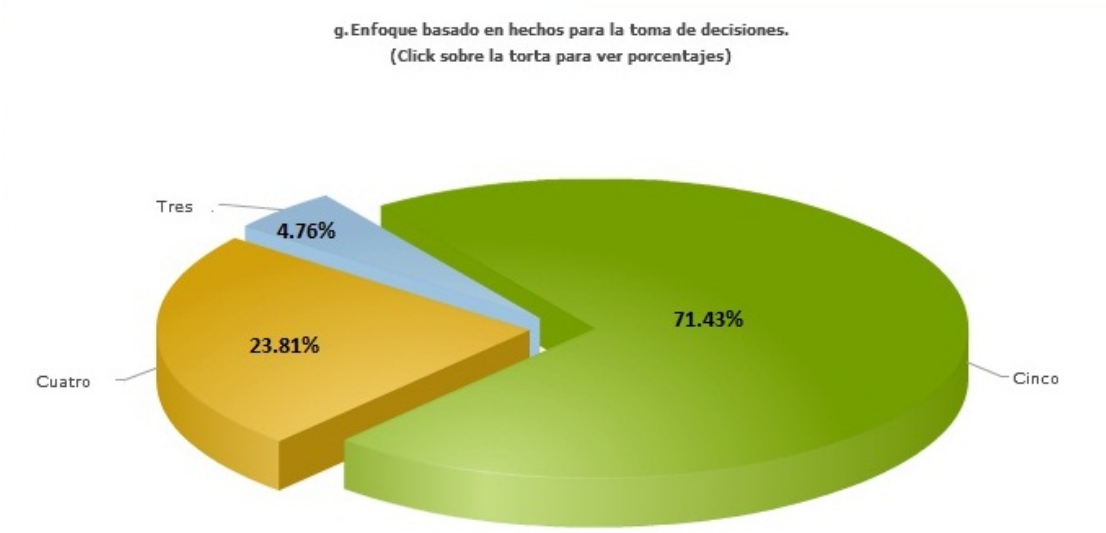
F. MEJORA CONTINÚA



ANEXO 24

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE CONSIDERAN LAS COOPERATIVAS QUE SE TUVIERON EN CUENTA EN EL PROCESO PARA LA CERTIFICACIÓN:

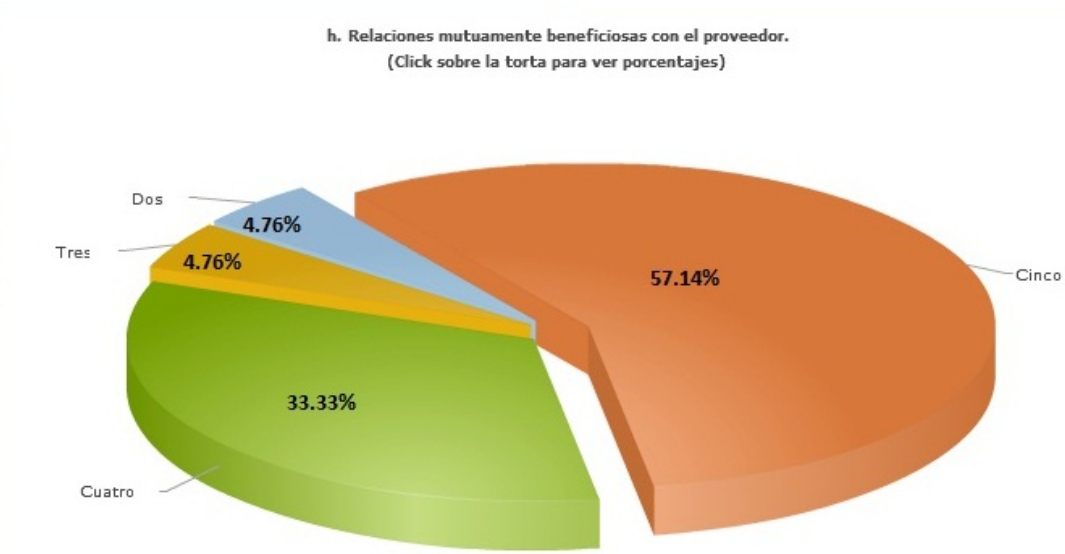
G. ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES



ANEXO 25

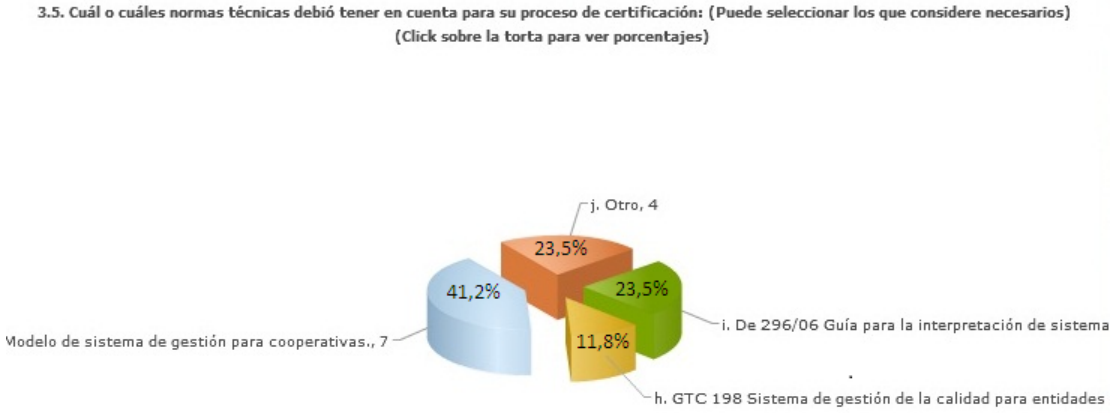
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE CONSIDERAN LAS COOPERATIVAS QUE SE TUVIERON EN CUENTA EN EL PROCESO PARA LA CERTIFICACIÓN:

H. RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR



ANEXO 26

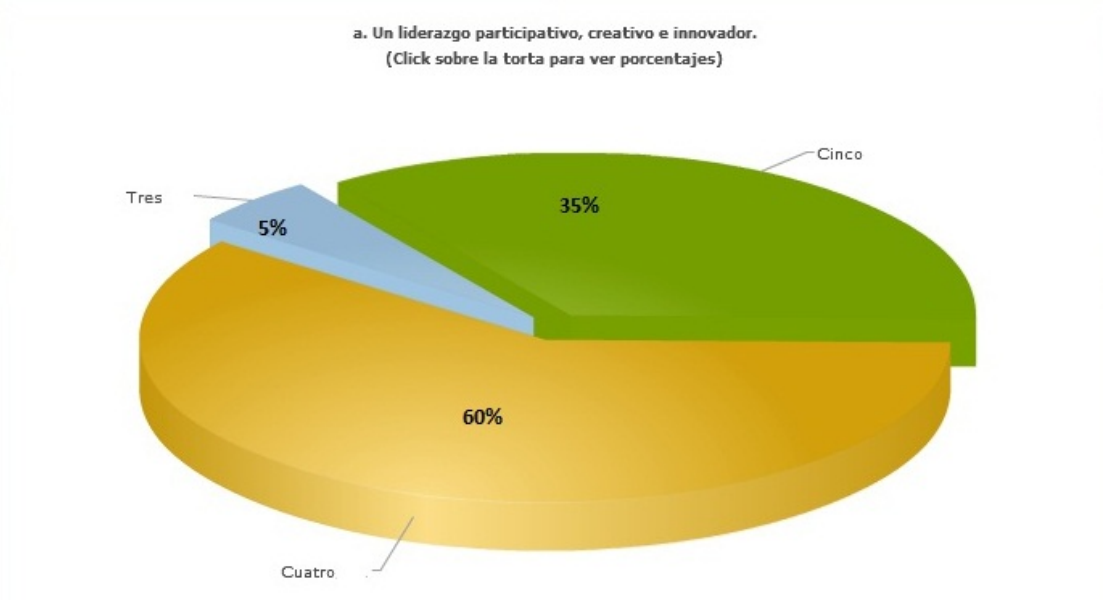
NORMAS TÉCNICAS QUE TUVO EN CUENTA LA COOPERATIVA, PARA EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN



ANEXO 27

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS CAMBIOS QUE OCASIONÓ EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

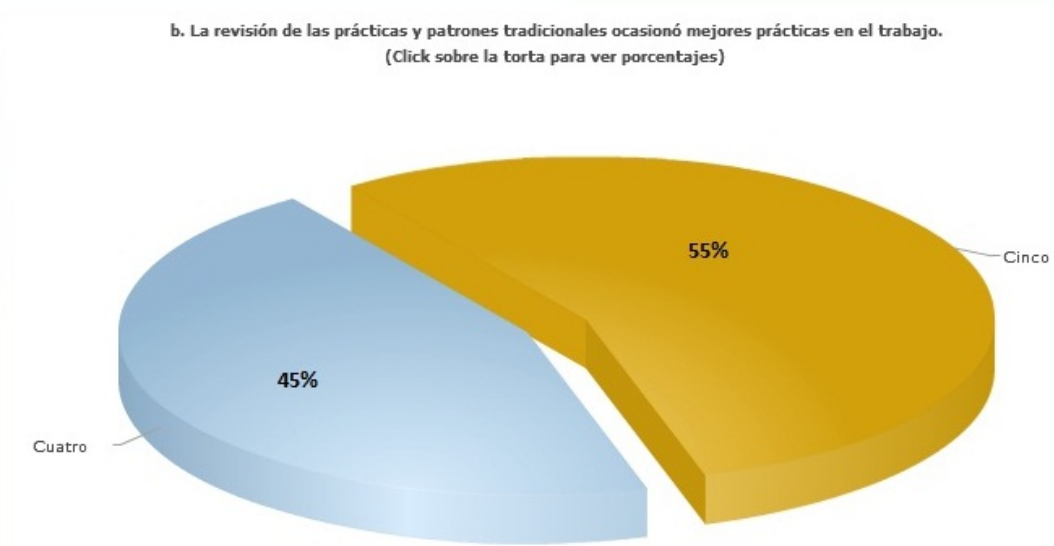
A. UN LIDERAZGO PARTICIPATIVO, CREATIVO E INNOVADOR. LA REVISIÓN DE LAS PRÁCTICAS Y PATRONES TRADICIONALES OCASIONÓ MEJORES PRÁCTICAS EN EL TRABAJO



ANEXO 28

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS CAMBIOS QUE OCASIONÓ EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

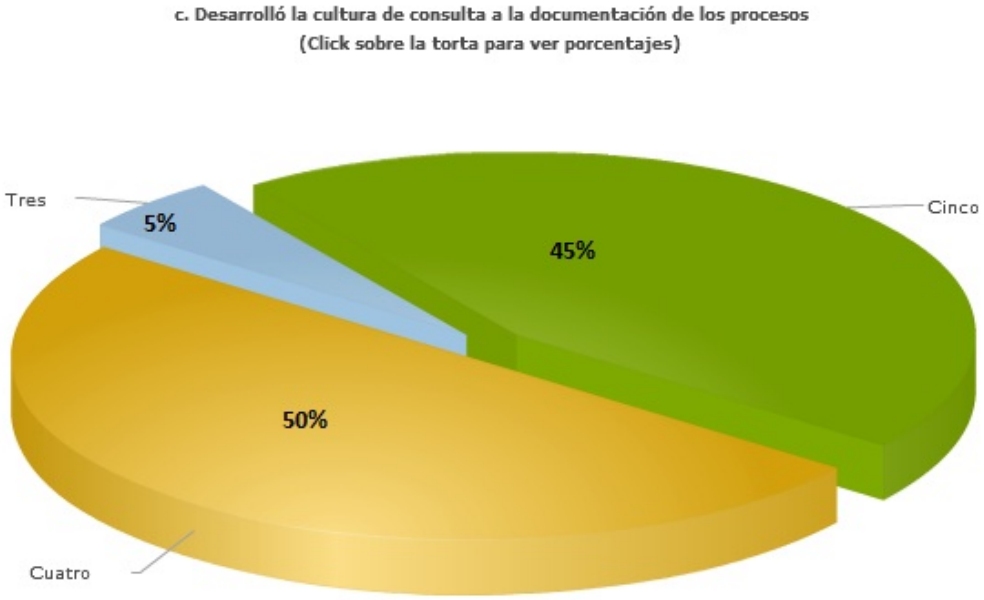
B. LA REVISION DE LAS PRACTICAS Y PATRONES TRADICIONALES OCASIONO MEJORES PRACTICAS EN EL TRABAJO



ANEXO 29

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS CAMBIOS QUE OCASIONÓ EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

C. DESARROLLÓ LA CULTURA DE CONSULTA A LA DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS



ANEXO 30

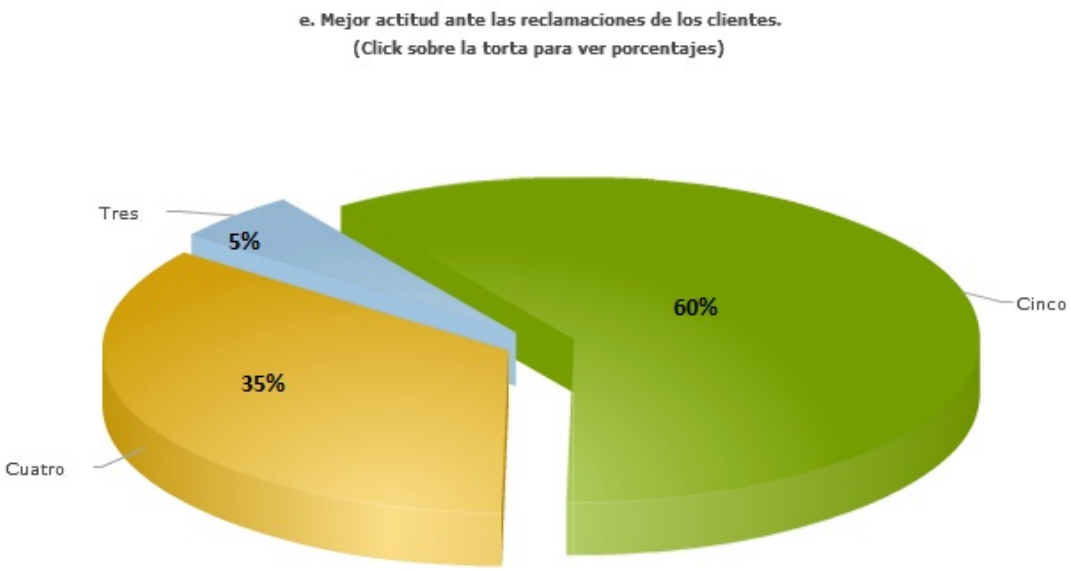
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS CAMBIOS QUE OCASIONÓ EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

D. UNA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO MÁS CONECTADA CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

ANEXO 31

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS CAMBIOS QUE OCASIONÓ EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

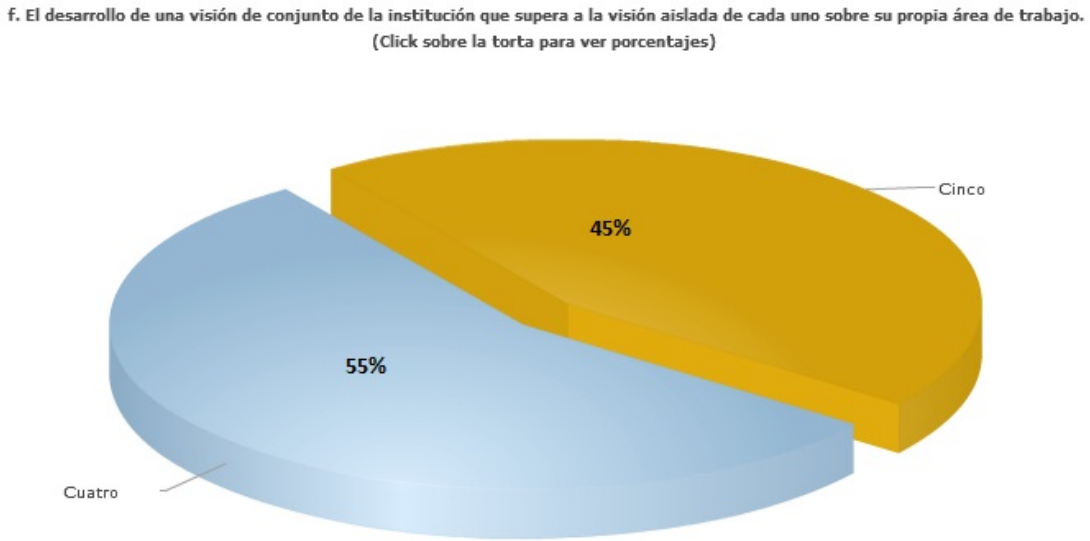
E. MEJOR ACTITUD ANTE LAS RECLAMACIONES DE LOS CLIENTES



ANEXO 32

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS CAMBIOS QUE OCASIONÓ EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN EN EL AMBIENTE Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL:

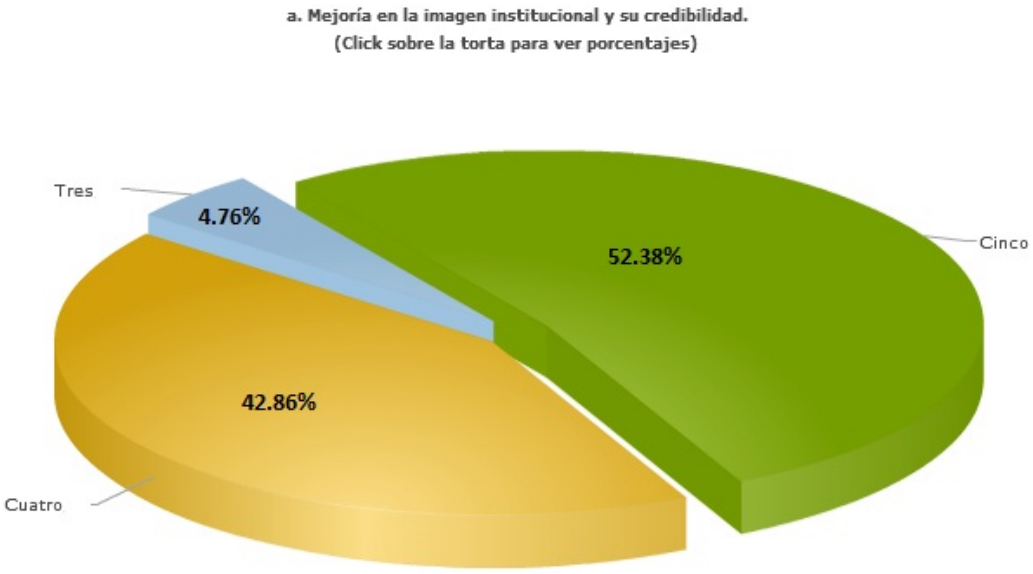
F. EL DESARROLLO DE UNA VISIÓN DE CONJUNTO DE LA INSTITUCIÓN QUE SUPERA A LA VISIÓN AISLADA DE CADA UNO SOBRE SU PROPIA ÁREA DE TRABAJO



ANEXO 33

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

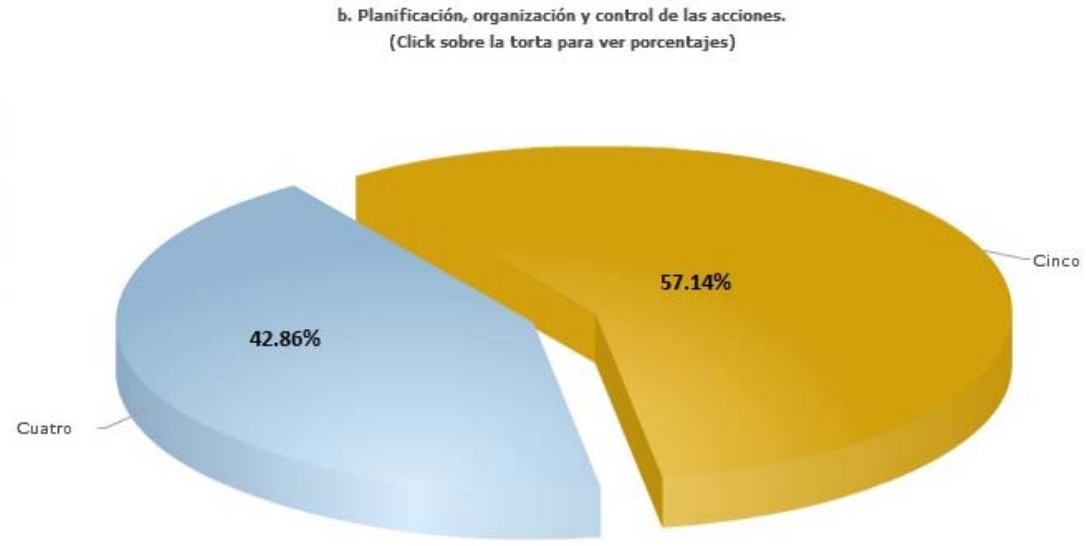
A. MEJORÍA EN LA IMAGEN INSTITUCIONAL Y SU CREDIBILIDAD



ANEXO 34

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

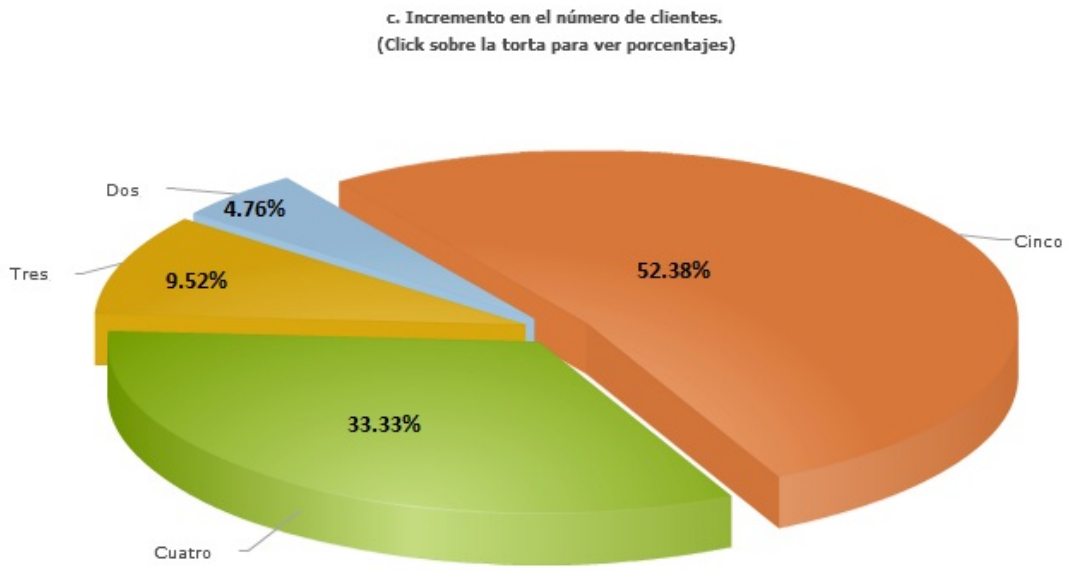
B. PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL DE LAS ACCIONES



ANEXO 35

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

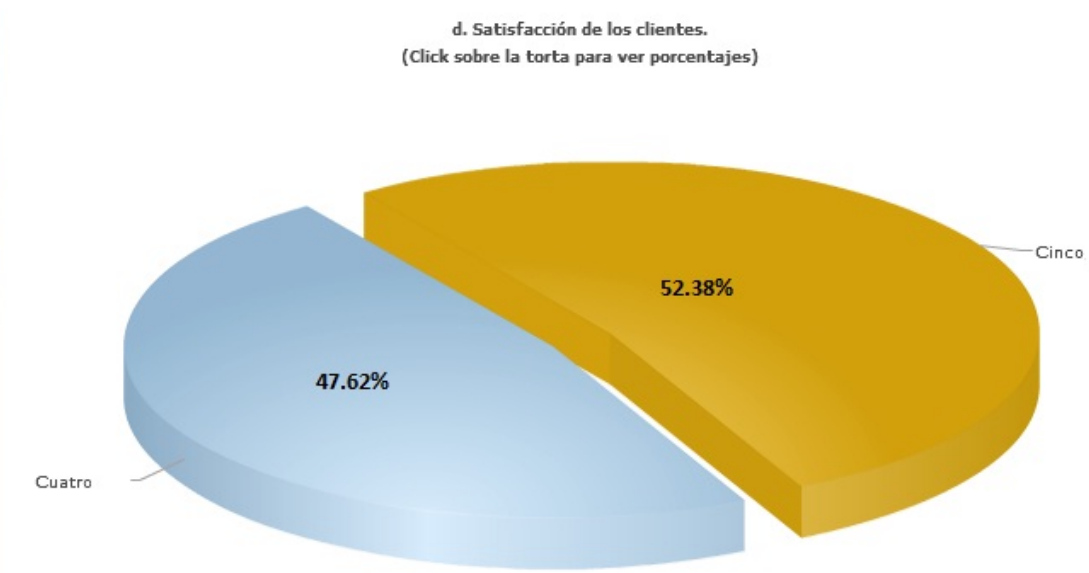
C. INCREMENTO EN EL NÚMERO DE CLIENTES



ANEXO 36

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

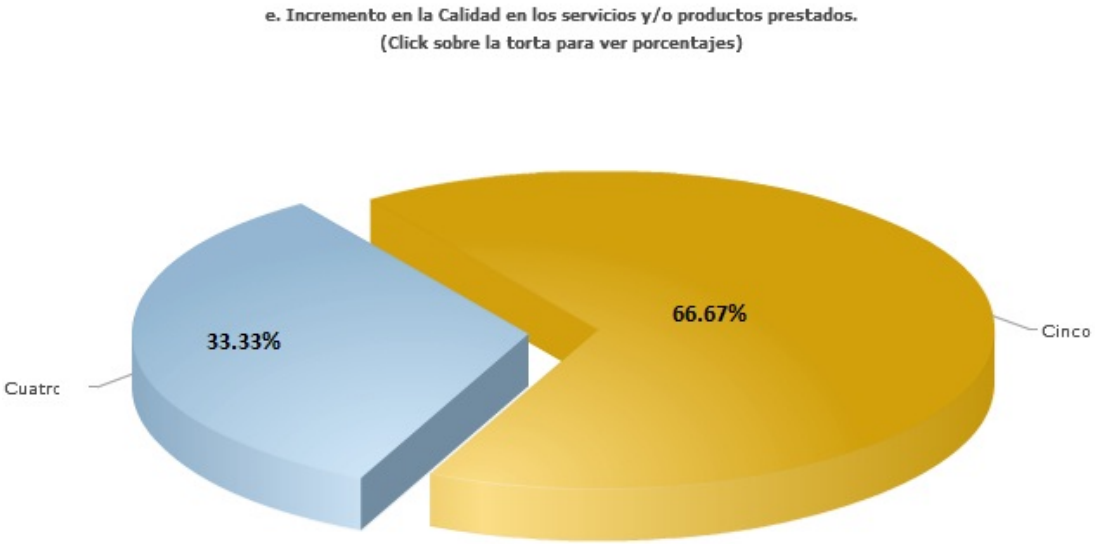
D. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES



ANEXO 37

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

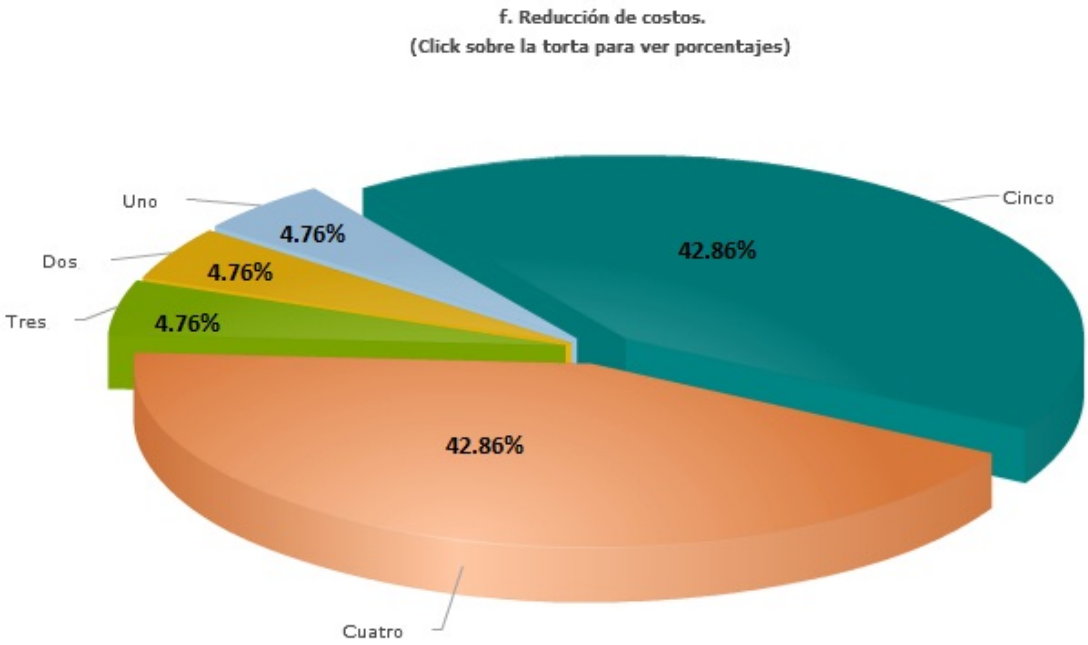
E. INCREMENTO EN LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS Y/O PRODUCTOS PRESTADOS



ANEXO 38

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

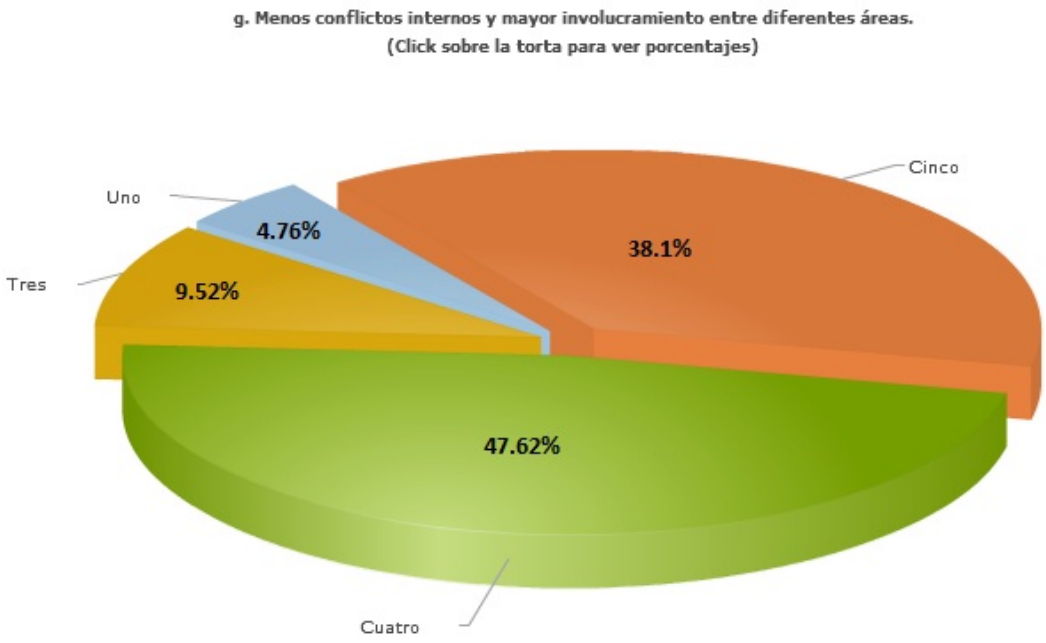
F. REDUCCIÓN DE COSTOS



ANEXO 39

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

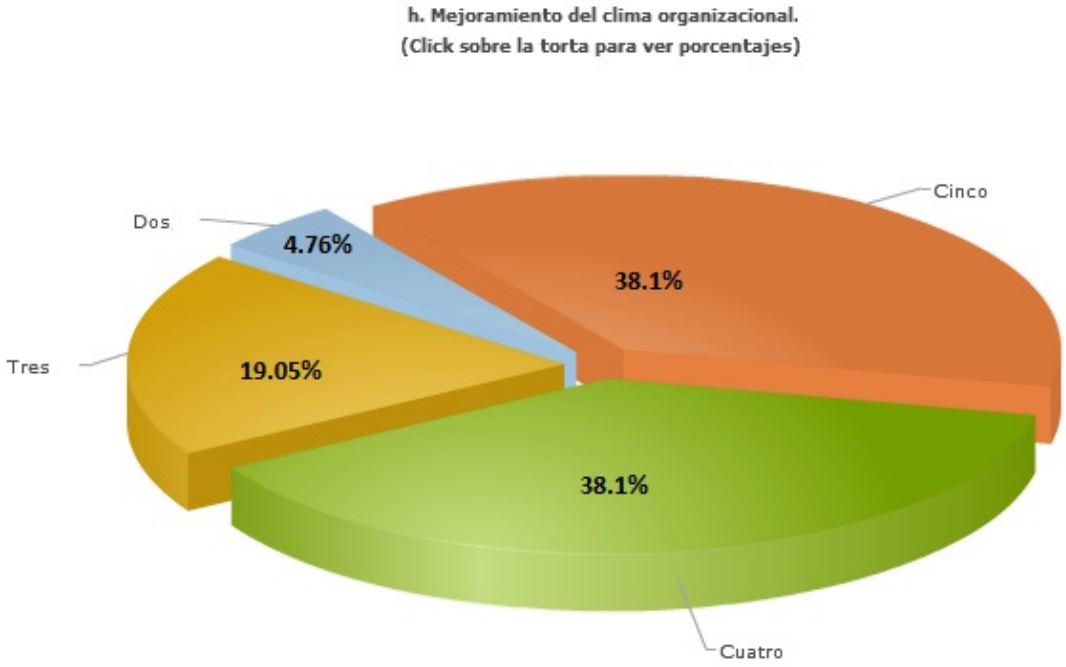
G. MENOS CONFLICTOS INTERNOS Y MAYOR INVOLUCRAMIENTO ENTRE DIFERENTES ÁREAS



ANEXO 40

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

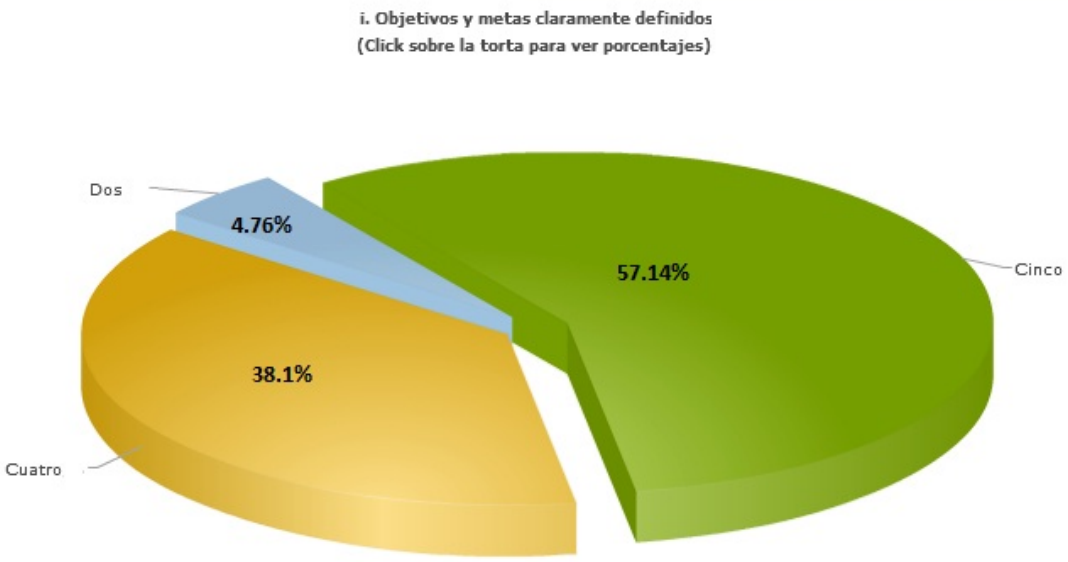
H. MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



ANEXO 41

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN

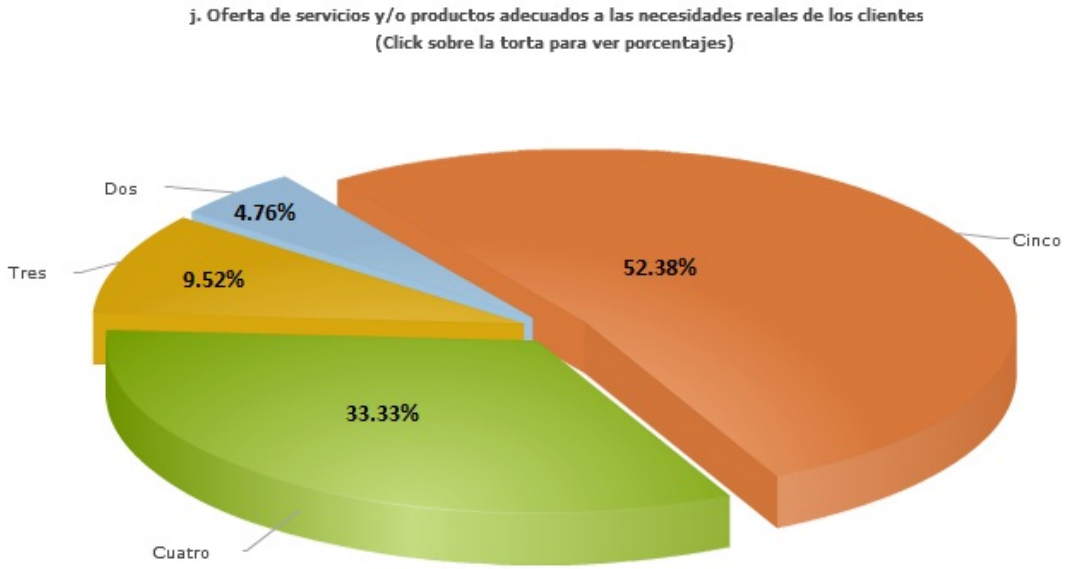
I. OBJETIVOS Y METAS CLARAMENTE DEFINIDOS



ANEXO 42

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

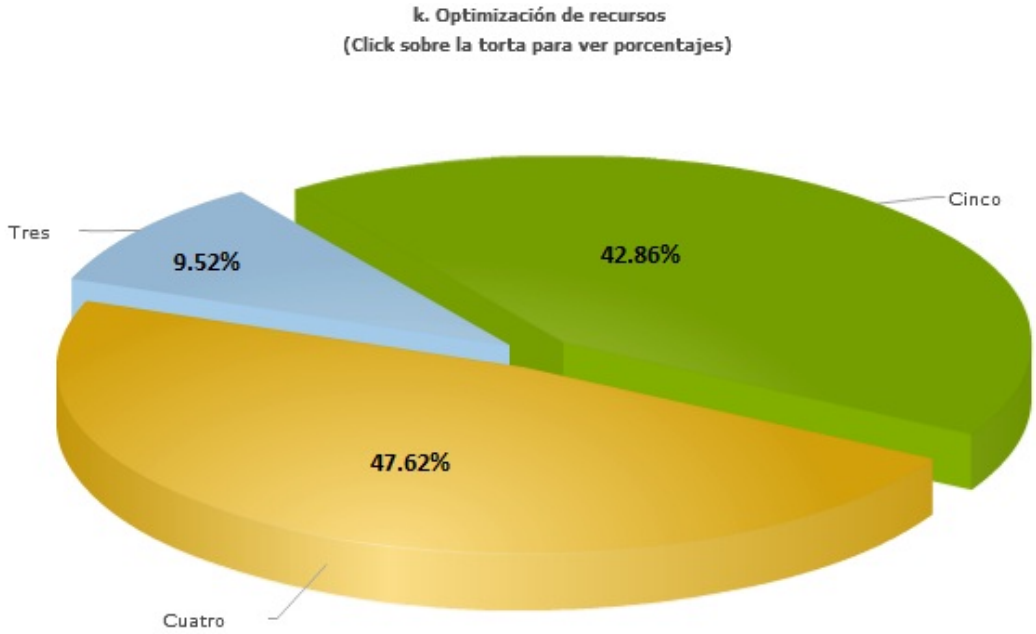
J. OFERTA DE SERVICIOS Y/O PRODUCTOS ADECUADOS A LAS NECESIDADES REALES DE LOS CLIENTES



ANEXO 43

CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

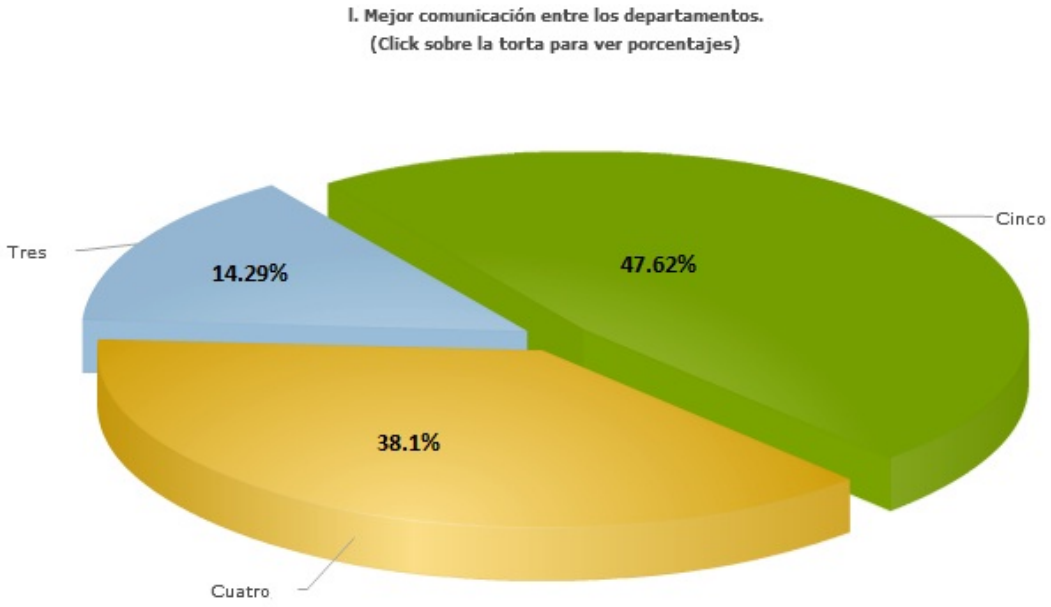
K. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS



ANEXO 44

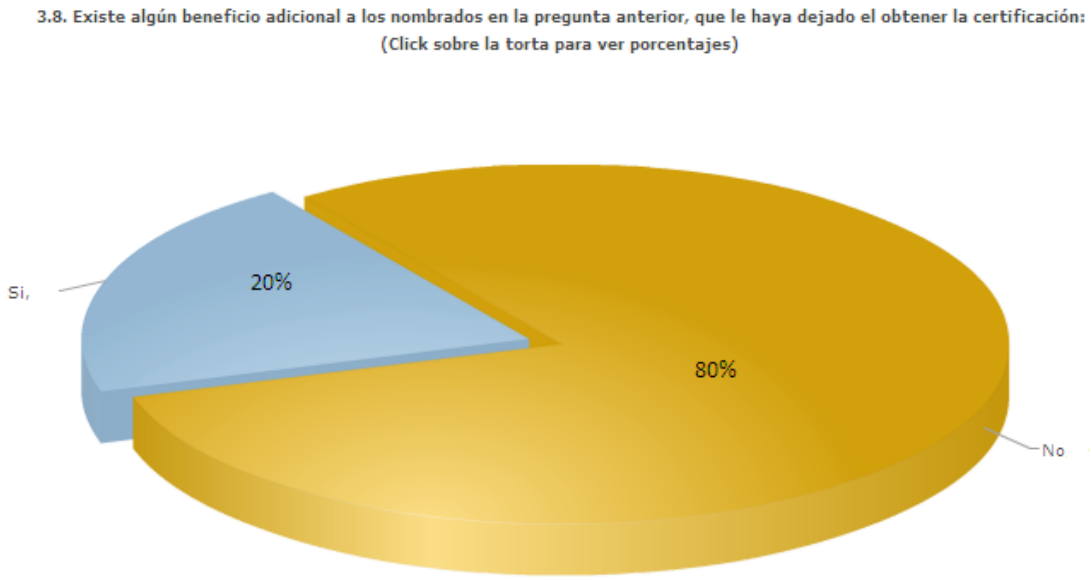
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA (1 PARA LA MÍNIMA, 5 PARA LA MÁXIMA) DE LOS BENEFICIOS QUE PERCIBE LE HA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:

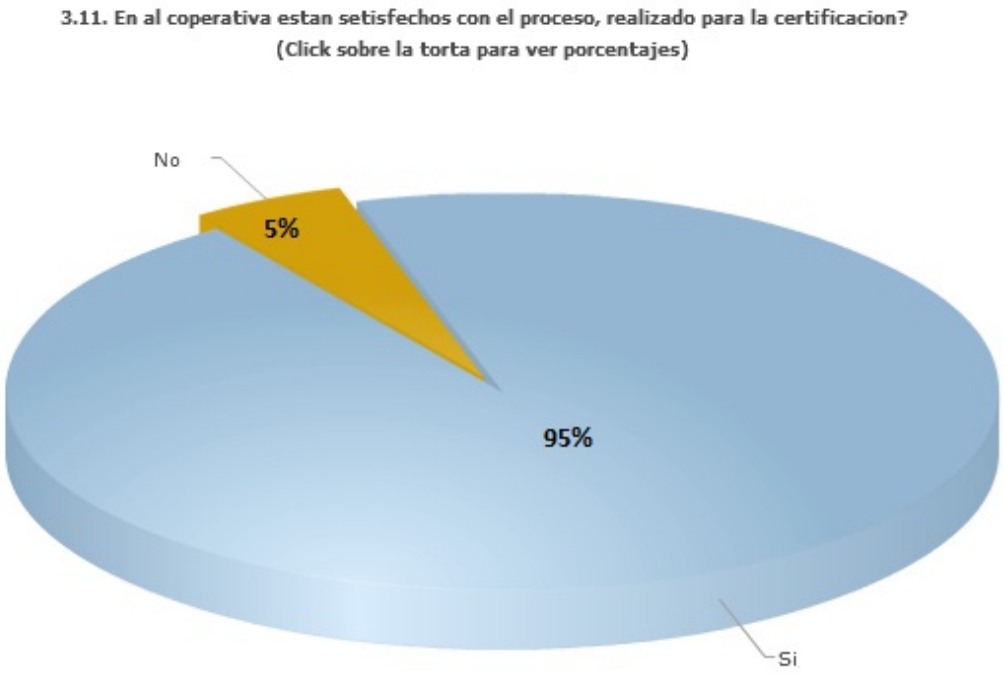
L. MEJOR COMUNICACIÓN ENTRE LOS DEPARTAMENTOS



ANEXO 45

EXISTE ALGÚN BENEFICIO ADICIONAL QUE LE HAYA DEJADO EL OBTENER LA CERTIFICACIÓN:



ANEXO 46

SATISFACCIÓN DE LAS COOPERATIVAS CON EL PROCESO REALIZADO PARA LA CERTIFICACIÓN