

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y
COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP

CARIBE



1314

Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe

Alexander Mauricio Caraballo Payares



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA,
FINANCIERA Y COMERCIAL DE
LAS COOPERATIVAS
ASOCIADAS A CONFECOOP
CARIBE**

Agradecimientos

Deseamos manifestar nuestro más sincero agradecimiento a todos aquellos que nos han brindado su ayuda y apoyado en la realización de este libro.

En primer lugar al profesor **Gustavo Adolfo Acuña**, por sus numerosos consejos, dedicación, paciencia y estímulo permanente, sin los cuales, no habría sido posible culminar este trabajo.

También deseamos expresar nuestro agradecimiento a todas las empresas en las que se ha realizado el estudio, las cuales nos atendieron pacientemente y nos suministraron la información necesaria.

Finalmente a nuestras familias, por mantener siempre su confianza en nosotros y estar a nuestro lado en todo momento.

INDICE DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	MARCO TEORICO	5
2.1	Teoría de los Sistemas	5
2.2	Análisis Comparativo Conceptual Sobre Organizaciones	6
2.3	Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnostico	8
2.3.1	Clases de Diagnostico	10
2.4	Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnóstico Administrativo	12
2.5	Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnóstico Comercial	14
2.6	Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnóstico Financiero	17
2.7	Base Metodológica	19
3.	ANALISIS DEL ENTORNO DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE	21
3.1	Concepto de Cooperativa	21
3.2	Análisis del Entorno Nacional. Periodo 2000 – 2004	23
3.3	Análisis del Entorno Regional en el periodo 2000 - 2004	26
3.3.1	Principales Problemas de Carácter Regional y Local.	28
3.4	Breve Análisis del Sector de la Economía Solidaria y el Cooperativo del Departamento de Bolívar 2000 – 2004	29
4.	EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE.	33
4.1	Aspectos Generales de la Confederación de Cooperativas del Caribe Colombiano (CONFECOOP CARIBE)	33
4.2	Análisis de la Gestión Administrativa de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE.	34
4.2.1	Confiableidad y Prueba de Validez	37
4.2.1.1	Análisis de Validez Interna	37
4.2.1.2	Validez de Contenido	38
4.2.1.3	Validez de Conceptos	38
4.2.2	Análisis y Resultado de Factores Principales.	38
4.2.2.1	Factor No 1: Estructura Organizacional.	39

4.2.2.2	Factor No 2: Dirección	41
4.2.2.3	Factor No 3: Planeación	43
4.2.2.4	Factor No 4: Control	44
4.2.2.5	Factor No 5: Clima Organizacional	46
5.	DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE.	48
5.1	Análisis de la Rentabilidad	49
5.2	Análisis de la Liquidez	52
5.3	Análisis del Endeudamiento	56
5.4	Análisis del Movimiento de los Recursos	58
5.4.1	Estado de Fuentes y Aplicaciones de Fondos (EFAT)	58
5.4.2	Estado de Flujo de Efectivo (EFE)	62
5.4.3	Flujo de Caja Libre	66
6.	ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A CONFECOOP CARIBE	68
6.1	Descripción y Análisis de la Gestión Comercial Realizada en las Cooperativas Afiliadas a CONFECOOP CARIBE.	72
6.1.1	Descripción y Análisis de las Prácticas Comerciales que se Realizan en las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE.	72
7.	PLANES DE MEJORA PARA LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE	76
	CONCLUSIONES	80
	BIBLIOGRAFIA	86
	ANEXOS	91

INDICE DE TABLAS

Tabla No 1	Cuadro Comparativo de Autores de Teorías de Diagnostico	9
Tabla No 2	Producto Interno Bruto (PIB) Real e Inflación. 1997 - 2004	23
Tabla No 3	Inversión. 1994 -2003 (millones de pesos 1994)	25
Tabla No 4	Cartagena Inversión Neta de Capitales 1998 – 2004 (millones de pesos 2003)	26
Tabla No 5	Cartagena. Empleo e Inflación. 1999 – 2004	27
Tabla No 6	Población Ocupada en miles, según posición ocupacional en Cartagena. 2000 – 2004	29
Tabla No 7	Empresas de Economía solidaria, Empleados y Asociados del Departamento de Bolívar 2000 – 2004	30
Tabla No 8	Principales cifras económicas de la Entidades de economía solidaria del departamento de Bolívar 2000 – 2004 (en millones de pesos)	30
Tabla No 9	Participación del Sector de la economía solidaria del departamento de Bolívar en el sector solidario Nacional. Años 2000 – 2004	31
Tabla No 10	Sector de la Economía Solidaria del departamento de Bolívar 2004	32
Tabla No 11	Análisis de Validez Interna para Cinco Factores.	37
Tabla No 12	Indicadores de Rentabilidad de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2004 – 2006	49
Tabla No 13	Rentabilidad del Patrimonio vs Costo de la deuda	51
Tabla No 14	Márgenes de Utilidad Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE Año 2006	52
Tabla No 15	Indicadores de Liquidez de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2004 – 2006	53
Tabla No 16	Participación en el Activo Corriente. Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2004 – 2006	54
Tabla No 17	Indicadores de Rotación de las cooperativas asociadas a	54

CONFECOOP CARIBE Años 2004 – 2006

Tabla No 18	Indicadores de Endeudamiento de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2004 – 2006	56
Tabla No 19	Indicadores de Cobertura Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE 2004 – 2006	57
Tabla No 20	EFAF preliminar de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE Año 2006	59
Tabla No 21	Estado de Fuentes y Aplicaciones de Fondos Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006	60
Tabla No 22	EFAT Resumido Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006	61
Tabla No 23	EFAF con base a Capital de Trabajo Neto e la Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006.	62
Tabla No 24	Estado de Flujo de Efectivo Preliminar de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006	64
Tabla No 25	Estado de Flujo de Efectivo de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006	65
Tabla No 25	Flujo de Caja Libre de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2005 – 2006	66
Tabla No 26	Plan de Mejoras de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE	77

INDICE DE GRAFICOS

Grafico No 1	Modelo de Diagnóstico de la Gestión Administrativa. (Thibaut, 1994:244)	14
Grafico No 2	Modelo de Diagnóstico de Gestión Comercial. (Thibaut, 1994:102)	16
Grafico No 3	Modelo de Diagnóstico de Gestión Financiera (Thibaut, 1994:226)	18
Grafico No 4	Esquema de Análisis de una Función (Thibaut, 1994:30)	20
Grafico No 5	Correlación de las Variables Analizadas en el Factor No 1	40
Grafico No 6	Correlación de las Variables Analizadas en el Factor No 2	42
Grafico No 7	Grado de correlación de las variables analizadas en el factor No 3.	43
Grafico No 8	Grado de Correlación de las variables analizadas en el factor No 4	45
Grafico No 9	Correlación de la Variables Analizadas del Factor No 5	47

INDICE DE ANEXOS

Anexo A	Instrumento	92
Anexo B	Listado de Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE que Desarrollaron el Instrumento	97
Anexo C	Codificación de las Variables Administrativas Relacionadas	98
Anexo D	Estructura Organizacional	100
Anexo E	Dirección	104
Anexo F	Planeación	108
Anexo G	Control	114
Anexo H	Cartera de las Cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE Años 2004 – 2006	121
Anexo I	Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE Año 2003 – Año 2006	122
Anexo J	Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE Realizado con las Principales Cuentas del Balance (totales resumido). Año 2003 – Año 2006	126
Anexo K	Estado de Resultado Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2003 – Año 2006	128
Anexo L	Análisis Horizontal del Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE Años 2004 – 2006	131
Anexo M	Análisis Horizontal del Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE, Realizado con las Principales Cuentas de Balance (totales resumidos) Años 2004 – 2006	135
Anexo N	Análisis Horizontal del Estado de Resultado Comparativo Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2004 – 2006	137

Anexo Ñ	Análisis Vertical del Balance General Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE Años 2004 - 2006	139
Anexo O	Análisis Vertical del Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE, Realizado con las Principales Cuentas de Balance (totales resumidos) Años 2004 – 2006	143

1. INTRODUCCIÓN

Las cooperativas son un tipo de organización empresarial sin ánimo de lucro la cual es conformada libremente por sus miembros, llamados asociados, que tiene como propósito solucionar los problemas socioeconómicos de sus miembros. Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) “una cooperativa es una asociación autónoma de personas, agrupadas de forma voluntaria, para satisfacer necesidades comunes, económicas, sociales y culturales, a través de una empresa que posee en común y se gobierna en forma democrática”¹.

La Confederación de Cooperativas del Caribe Colombiano (CONFECOOP CARIBE) es un organismo cooperativo de segundo nivel que propende por mejorar la gestión del sector cooperativo en la ciudad de Cartagena de Indias y el departamento Bolívar; está conformada por 18 cooperativas de diferentes actividades económicas, varias de las cuales se encuentra atravesando una difícil situación económica debido al cierre de la empresa a la cual estuvieron ligadas², incluso una de ellas fue intervenida por la Superintendencia de Economía Solidaria³.

Para el éxito de una empresa, entre ellas las cooperativas, sus directivos deben hacer una administración eficaz y eficiente de los recursos con que cuenta la entidad. Toda organización que opere en el mercado competitivo y globalizado actual, necesita conocer cuál ha sido el comportamiento de la gestión que se ha realizado en la empresa, buscando conocer si se han alcanzado las metas empresariales trazadas, y si no, tratar de establecer mecanismos que permitan alcanzarlas, de tal manera que se permita una mayor sostenibilidad y crecimiento de la organización en el largo plazo. Para realizar esto, las organizaciones cuentan con diversas herramientas, dentro de estas se pueden apoyar en una herramienta importante de la dirección, como lo es el diagnóstico, el cual permite a los directivos medir y mejorar sus logros empresariales, también ayuda a comprender (el pasado y presente) y a actuar (en el presente y futuro) (Thibaut, 1994:17).

El objetivo general de la presente investigación es evaluar la gestión Administrativa, Financiera y Comercial realizada por las cooperativas que conforman la confederación de Cooperativas del Caribe (CONFECOOP CARIBE), con el fin de proponer alternativas de mejora que garanticen la

¹ <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article87>

² Eran cooperativas cerradas que solo admitían como miembro a las personas que laboraban en la empresa que los aglutinaba.

³ La Cooperativa de Ganaderos de Cartagena Ltda. (CODEGAN) fue intervenida desde el 27 de septiembre de 2005 por considerar que se encontraba en alto riesgo jurídico, administrativo y financiero. En la actualidad previa autorización de la Supersolidaria, a partir de febrero de 2007 se fusionó con la Cooperativa de Productores de Leche de la Costa Atlántica (COOLECHERA), domiciliada en Barranquilla

sostenibilidad y el desarrollo de las cooperativas. Los objetivos específicos que se pretenden alcanzar con su realización son los siguientes:

- Describir el entorno de las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE.
- Examinar la gestión administrativa de las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE.
- Evaluar la gestión financiera de las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE.
- Analizar la gestión comercial de las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE.
- Sugerir desde el enfoque de gestión planes de mejora para las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE.

La presente investigación es de carácter descriptivo y exploratorio. Es descriptivo porque en él se propone evaluar, analizar y examinar las características de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE. Es exploratorio porque no se han realizado previamente estudios en la ciudad de Cartagena de Indias acerca de la evaluación de la gestión en el grupo de cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE, este trabajo puede servir de base para nuevas investigaciones sobre el tema.

Para la recolección de la información se utilizó un instrumento que permitía evaluar la gestión administrativa y comercial de todas las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, 18 cooperativas de diferentes actividades económicas en total que tienen su sede en la ciudad de Cartagena de Indias, D.T. y C. La información financiera necesaria para realizar la evaluación financieras de las cooperativas fue suministrada directamente por Confecoop nacional.

Los elementos metodológicos de la presente investigación se derivan del marco teórico. La recolección de la información que se realizó apuntó al logro de los objetivos. Para el procesamiento de la información, análisis e interpretación de los resultados se utilizó el software estadístico para Windows SPSS versión 13 (2005)

En el presente proyecto las fuentes de información utilizadas fueron las fuentes primarias y secundarias. Como fuentes primarias se tomaron los gerentes o administradores de las cooperativas, la recolección de la información se realizó a través de cuestionario estructurado.

Para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada factor obtenido utilizando el análisis factorial. Para realizar la validación del instrumento se utilizó la validez de contenido, se revisó la bibliografía existente sobre el tema, escogiéndose los factores y variables de acuerdo a los criterios de expertos en diagnóstico organizacional como Jean Pierrer Thibaut y Jack Fleitman, al igual que se realizó una prueba piloto para comprobar la validez de las variables previo a su aplicación en el conjunto de cooperativas.

La encuesta piloto se aplicó a tres de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, esta tuvo como objetivo comprobar la calidad de las preguntas, el nivel adecuación de las opciones de respuesta, la disposición de las personas a responder, el tiempo que se requería en el diligenciamiento del cuestionario y la claridad de las instrucciones.

Para la realización de este estudio de tipo descriptivo y exploratorio se tomó como muestra a la totalidad de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, un total de 18 cooperativas de diferentes actividades económicas. De estas, tan solo 10⁴, las más representativas por el tamaño de sus activos, número de empleados y asociados, respondieron el instrumento. Todas las cooperativas que diligenciaron el instrumento respondieron las preguntas que permitían medir la gestión administrativa realizadas en estas, pero no todas respondieron las preguntas que permitían medir la gestión comercial efectuada en ellas. Tan solo 6 cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE respondieron estas preguntas.

Las cooperativas asociadas CONFECOOP CARIBE que no respondieron las preguntas que permitía medir la Gestión Comercial argumentaron para no responder estas que sus cooperativas no tenían ninguna clase de actividad comercial, por lo que estas preguntas no correspondían con la actividad realizada por sus cooperativas.

Para la realización del diagnóstico funcional de la gestión del área administrativa, financiera y comercial de las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE, se hará inicialmente una descripción del entorno que rodea a CONFECOOP CARIBE, centrando este análisis en el entorno económico y comercial que rodea a las cooperativas que pertenecen a CONFECOOP CARIBE.

Luego se hará un análisis interno sobre las funciones administrativa, financiera y comercial de CONFECOOP CARIBE; dentro de este análisis interno inicialmente se hará un estudio de sus resultados utilizando indicadores

⁴ Ver anexos

cuantitativos y cualitativos dependiendo del área analizada, esto con el fin de comprender el funcionamiento de las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE buscando descubrir la relación causa-efecto (el porque) de los resultados.

Posteriormente se llevará a cabo el estudio de las políticas utilizadas por las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE utilizando para esto cuestionarios tipo lista de chequeo que buscan explicar las distintas políticas administrativas, comerciales y financieras, buscando conocer la existencia o ausencia de estas estrategias con el fin de obtener una visión mas real y confiable de las cooperativas que hacen parte de CONFECOOP CARIBE.

Luego se hará el análisis de la actividad que realizan las cooperativas y de su funcionamiento, buscando entender la naturaleza y calidad de sus actividades y la influencia que estas realizan sobre el sistema que conforma la organización. Finalmente, una vez terminado el análisis interno y descubiertas las relaciones causa-efecto que se presentan en CONFECOOP CARIBE se realizaran las conclusiones y recomendaciones respectivas.

2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Teoría de los Sistemas

En la década de los años cincuenta del siglo XX, surgió una nueva teoría interdisciplinaria⁵, que da un gran aporte a la teoría administrativa, la Teoría General de Sistemas (TGS), la cual permite un nuevo enfoque para el estudio de la realidad de las organizaciones diferente al enfoque clásico, el llamado enfoque sistémico. La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, esta no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Bajo el enfoque sistémico se estudian las partes que conforman un todo teniendo en cuenta las formas en que estas están integradas, las interrelaciones que existen entre ellas, es decir, lo importante bajo este enfoque es estudiar y ver el todo, no estudiar las partes que lo conforman por separado, sino ver el rol que desempeñan dentro del todo, dentro del sistema. A pesar de que la teoría surge a mediados del siglo pasado, ya a comienzos del siglo XIX

⁵ Según Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 2000:697) esta teoría trasciende los problemas exclusivos de cada ciencia y puede proporcionar principios (físicos, biológicos, psicológicos, químicos, etc.) y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de modo que los descubrimientos en cada ciencia puedan utilizarlos todas las demás.

el filósofo alemán Friederich Hegel (1770 – 1831) planteó sus lineamientos fundamentales:

1. El todo es mayor que la suma de sus partes.
2. El todo determina la naturaleza de las partes.
3. Las partes no pueden comprenderse, si se consideran aislada del todo.
4. Las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre sí.

Existen diferentes definiciones de sistemas, pero la más completa es la de Jonson y Kast (1968:113) quienes definen el sistema como “un todo organizado y complejo, implica un complejo interconectado de componentes o partes fundamentales relacionadas, que forman un todo unitario”. Es decir, dentro de un sistema todas las partes o componentes están orientados hacia una finalidad común, dependiendo para alcanzar esta finalidad de las relaciones que tienen cada uno del otro. En general, un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que conforman una actividad para alcanzar un objetivo.

La teoría General de Sistemas según Berrien (1968:29) se basa en tres premisas básicas:

- Los sistemas existen dentro de sistemas: Todo sistema esta conformado por sistemas que a su vez están conformados por otros sistemas.
- Los sistemas son abiertos: Cada sistema recibe y descarga en mayor o menor grado algo en los otros sistemas contiguos. Están en un proceso de intercambio infinito con su ambiente constituido por los otros sistemas.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura: Dependiendo de la estructura se dará el comportamiento de cada sistema.

Las organizaciones de hoy en día son “sistemas abiertos”, es decir, constantemente reciben la influencia de fuerzas externas y tratan a su vez de influir en estas. La manera en que una organización transforma los recursos con que cuenta en resultados es a través de sistemas, por medio de procesos de trabajo.

En la actualidad las organizaciones enfrentan problemas cada vez más complejos, en un entorno en el cual el cambio es la única constante, las organizaciones que no se puedan adaptar a las variaciones que se presentan en el ambiente tanto en forma interna como externa, tienden a desaparecer. El enfoque sistémico de la administración permite que se puedan estudiar los

problemas o dificultades por las que atraviesa una organización como un todo, es decir, entendiendo que la organización es afectada por variables tanto endógenas como exógenas, las cuales tienen impacto positivo o negativo en el desempeño de la organización.

2.2 Análisis Comparativo Conceptual Sobre Organizaciones

En la historia contemporánea las organizaciones han presentado un notable crecimiento, es innegable su cada vez mas preponderante participación en la economía mundial, su influencia en esta, cada día alcanzan mayor magnitud y complejidad, lo cual realza de importancia su estudio. Estas están en una amplia gama de actividades humanas, pueden clasificarse en públicas o privadas, con fines de lucro o sin ánimo de lucro, gubernamentales o no gubernamentales, etc.

Existen diferentes definiciones de organización:

Para Carlos Eduardo Martínez Fajardo “las organizaciones son sistemas sociales que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un subsistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica” (Martínez, 2002:11).

Según Stephen P. Robbins (2000:4), una organización “es una agrupación deliberada de personas para el logro de algún propósito específico, en una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personas y tiene una estructura deliberada de algún tipo”.

Para James Stoner (1998:9), una organización son “dos o mas personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas”

Según Bernardo Kliksberg (1975:32), una organización es una institución social en la cual sus integrantes realizan una serie de actividades, cuenta con una estructura relativamente estable en el tiempo y tiende hacia determinados fines. Para Kliksberg, toda organización está fuertemente influenciada por el entorno en que se desenvuelve, por las características sociales, culturales, políticas, económicas, etc., del medio en donde existe.

Para Edgar Morin (1990:122), la organización es “la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos”. Es decir, la organización implica una serie de relaciones entre

personas, las cuales al relacionarse crean un clima organizacional particular para la organización, el cual le permite desenvolverse en el mercado. La organización para Morin, permite relacionarse a diferentes individuos con disímiles capacidades intelectuales, desiguales niveles de conocimiento y heterogéneos atributos personales creando un todo expresado en un sistema o unidad compleja. Las relaciones entre las personas dentro de la organización permiten que esta se auto-organice, se auto-mantenga, se auto-repare y se auto-desarrolle.

Siempre que se estudia una organización, se debe tener en cuenta el tipo de empresa a la cual pertenece. Para Luís Fernando Zea (2004:31), una empresa es una “Interacción conversacional de un grupo de personas entre sí o con otros, y que en su interactuar conversacional transforman y crean cosas” , es decir, las personas al relacionarse en el entorno laboral en que se desenvuelven van creando relaciones que les permiten mantener en funcionamiento a la organización, se coordinan, creando un particular clima organizacional para la empresa, el cual dependiendo de lo cerrado o no de las relaciones creadas permitirán que la empresa no solo se mantenga en el mercado, sino que crezca en el largo plazo y de esta manera aumente el valor de la empresa creando riqueza para sus propietarios y manteniendo el empleo a sus trabajadores.

Una empresa dependiendo de si persigue o no, la distribución de excedentes (utilidades) puede ser con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro. En general, se puede considerar una empresa como una organización en la cual interactúan personas en sus diferentes departamentos o áreas funcionales buscando, a través, de la gestión de sus recursos generar los suficientes beneficios económicos para mantenerse en el mercado en el corto plazo, a la vez, que se busca maximizar la riqueza de los propietarios en el largo plazo.

Las organizaciones, como se observa en las definiciones anteriores, presentan una fuerte interacción social, su éxito o fracaso depende de la relación social particular que se da entre sus miembros en la búsqueda de su fin común.

2.3 Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnóstico

Los principales autores de Teorías y Bases Metodológicas para la realización de un diagnóstico a una organización son Jean Pierre Thibaut y Jack Fleitman; Para Thibaut (1994:17), el diagnóstico es “el acto o arte de conocer”; lo que se busca conocer son las causas de los problemas o dificultades que tiene la organización, para así ofrecer soluciones acordes a estos. Pero el diagnóstico no solo se realiza en el caso de que una empresa se encuentre en dificultades,

también en el caso de que no se presenten problemas, se realiza el diagnóstico buscando conocer los orígenes de ese buen comportamiento y ver si es posible mejorar los rendimientos de la empresa. Para Darío Rodríguez (2005:37) realizar el diagnóstico de una empresa es imprescindible como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que esta sometida la organización.

Para Jack Fleitman (1997:2), el diagnóstico permite estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, en general la gestión que esta realice.

En el siguiente cuadro comparativo se puede observar la correspondencia entre las teorías de ambos autores:

Tabla No 1. Cuadro Comparativo de Autores de Teorías de Diagnóstico

Autor	Interpretación	Definición	Ventajas	Desventajas
Jean Pierre Thibaut (1994)	Considera que la auditoria es un componente del Diagnóstico	El diagnóstico es el acto o arte de conocer, se utiliza para determinar el grado de eficiencia en la Gestión de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Este se puede realizar en forma Global o por áreas Funcionales de la Empresa • Se adapta fácilmente a las necesidades que presenta la organización dependiendo de los problemas que esta presenta. • Se puede utilizar en cualquier tipo de organización • Define su base metodológica en el esquema de análisis de una función • Esta encaminado a la presentación de resultados que permitan mejorar la Gestión de la Organización • Da un manual de procedimientos estándar validado como guía para la realización del diagnóstico de cada área funcional 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite la efectiva articulación de la auditoria como un elemento de evaluación Integral del diagnóstico.
Jack Fleitman (1997)	El diagnóstico hace parte de la auditoria, es un componente de esta, para realizar una auditoria completa se debe partir de un diagnóstico general de la organización.	La evaluación Integral es una metodología por medio del cual estudian, analizan y evalúan las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Es un sistema de evaluación y control de enfoque constructivo que permite evaluar de manera integral tanto las áreas funcionales como los procesos de la organización. • Permite hacer una transición de una cultura de trabajo tradicional a una de mejoramiento continuo. • Permite conocer las oportunidades y los puntos fuertes de la empresa, así como detectar sus debilidades y amenazas • Permite revisar la Planeación, Organización, Programación, Integración y Dirección de la empresa • Su Metodología se basa en la evaluación Integral • Se puede utilizar en cualquier tipo de Organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos de los beneficios de la evaluación integral no son posibles obtenerlos en tiempo real • Esta mas encaminado a la realización de la evaluación Integral de la Organización, que de sus áreas funcionales.

Fuente: Análisis Comparativo realizado por el Autor

Las metodologías de diagnóstico de Fleitman y Thibaut tienen como principal punto en común de que ambas pueden ser utilizadas en cualquier tipo de organización, ya que ambas se adaptan fácilmente a las necesidades que las organizaciones muestran dependiendo del tipo de problemas que presentan. También, ambas metodologías permiten evaluar las áreas funcionales y procesos de la organización, encaminándose a la presentación de resultados que permitan mejorar la gestión de la organización.

Aunque Thibaut y Fleitman se consideran los más importantes autores de teorías y bases metodológicas de diagnóstico dado el marco tan completo y general que dan para su realización, otros autores también han escrito sobre este dando sus propias definiciones.

Para Elizabeth Vidal (2004:25), el diagnóstico “es un proceso de comparación entre dos situaciones, la presente que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo; es un componente de la dirección y planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización”.

Según Darío Rodríguez (2005:42) el diagnóstico organizacional puede ser definido como “el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica. Aquí la efectividad incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea (es decir, cuán bien estructurados se encuentran los diversos componentes de la organización y como funcionan en su logro de tareas), como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales”.

Para Manuel Martínez (1998:22) el diagnóstico “es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada”, la cual se analizó.

En general, todo diagnóstico debe partir del estudio de la situación actual de la organización, buscando conocer en su mayor detalle posible a esta, de tal manera que se puedan identificar las causas de los problemas que esta atravesando y brindar de esta manera soluciones acordes a las dificultades de la organización, o descubrir la razón del buen comportamiento de la organización, de tal manera que se pueda mejorar la efectividad de esta, y por consiguiente, sus utilidades.

2.3.1 Clases de Diagnóstico

Existen diferentes clasificaciones de Diagnóstico, una de las mas completa es la realizada por Jean Pierre Thibaut, el considera que el diagnóstico puede ser general, expreso (rápido) o específico (Thibaut, 1994:21).

En el diagnóstico general se evalúa toda la empresa de manera integral, tanto los departamentos como los procesos de la organización, estudiando, analizando y evaluando las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa (Fleitman, 1997:2). En general, con su realización se busca comprender el rendimiento pasado que tuvo la organización, delimitar las oportunidades y conocer las amenazas que presenta el ente económico dependiendo del entorno en que se desenvuelve.

El diagnóstico expreso se utiliza cuando se presenta un problema urgente y puntual que es necesario resolverlo rápidamente buscando evitar un problema mayor. Para Thibaut (1994:21), este consiste en “crear unas medidas de gestión a corto plazo cuyos efectos sean inmediatos, además de algunas normas estructurales que no se resientan con el tiempo”.

El diagnóstico específico o funcional es el que se realiza sobre una función concreta como el diagnóstico de gestión administrativa, diagnóstico de gestión financiera, entre otros. Con su utilización se busca solucionar problemas de funcionamiento interno de la organización y a mejorar los rendimientos de la empresa, se puede realizar después del diagnóstico rápido (Thibaut, 1994:21).

Un diagnóstico integral realizado a una empresa, permite:

- Identificar las causas y la gravedad de los problemas a los que se enfrenta la organización.
- Determinar si la empresa está generando las utilidades que debiera con los recursos con que esta cuenta.
- Establecer si esta haciendo una buena utilización de los recursos con que cuenta la organización para el desempeño de sus funciones y alcance de sus objetivos.
- Comprueba si los sistemas de registro incluyen la totalidad de las operaciones realizadas; si los métodos y procedimientos utilizados permiten confiar en la información financiera y operacional que de ellos emana y si reflejan adecuadamente tanto lo referente a la obtención y empleo de recursos como el cumplimiento de los objetivos y metas definidas por la dirección de la empresa.
- Determinar la calidad de las decisiones gerenciales, conocer y evaluar cual ha sido el desempeño de la gerencia.

- Conocer si las estrategias de ventas de bienes y/o servicios de la organización está generando los resultados esperados, y si no, las causas por lo cual esto no está sucediendo.

El diagnóstico expreso, es un paso previo para el diagnóstico funcional, consiste en determinar rápidamente la causa de la dificultad, dando soluciones urgentes que permitan soslayar el problema en forma rápida. En el caso particular del diagnóstico funcional, como se había mencionado anteriormente, este se realiza sobre una función específica de la organización, ya sea de la gestión financiera, de la gestión de mercado o de la gestión administrativa, entre otros.

2.4 Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnóstico Administrativo

El éxito o fracaso de una empresa depende de la gestión de sus recursos que realicen los directivos, quienes son los responsables de los resultados que esta presente. El diagnóstico de la gestión administrativa de una empresa permite conocer como es la organización, como ha sido el manejo que han hecho los directivos de la empresa, si se alcanzan a cumplir los objetivos planteados, es decir, permite medir el rendimiento de los directivos y evaluar la gestión que han realizado.

El diagnóstico administrativo según José Antonio Fernández “es el proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución” (1998:222). Este esta encaminado a lograr tanto la sistematización de un cúmulo de informaciones cuantitativas sobre la situación presente y sus tendencias, como a precisar los obstáculos principales de la organización, para de esta manera dar soluciones a los problemas que están presente.

En el diagnóstico de la Gestión Administrativa de una empresa, se analiza en forma general la organización y las áreas que la conforman, su disposición y clasificación. Se estudian tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad comprometidas y se dilucidan los problemas que atañen a una actividad (Rodríguez, 2005:23). La prioridad es establecer las relaciones causa-efecto que expliquen el por que de los resultados que se presentan, de tal manera, que se puedan generar alternativas que permitan mejorar estos.

En un diagnóstico administrativo, se estudia y se busca determinar como es la empresa, su estructura orgánica y su nivel de planeación, sus planes y programas estratégicos, la forma como se miden los avances en los programas, la coordinación que existe entre el gerente y los subalternos encargados de cada área específica de la empresa, las relaciones externas e internas, en general, la congruencia de la organización con los objetivos fijados, la planeación desarrollada, los programas y los recursos con se cuentan (Fletman,1997:22). Se estudian las decisiones tomadas por los directivos de la organización, buscando conocer si estas fueron favorables para la empresa, si fueron acordes con la búsqueda de los objetivos de la organización, y si le generaron beneficios a esta.

Para Manuel Martínez (Martínez, 1998:25), la realización de un diagnóstico administrativo a una organización tiene principalmente dos fines:

- Servir de base para acciones concretas.
- Fundamentar las estrategias que se van a expresar en un práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados.

Debe servir de base para acciones concretas, ya que sus resultados permiten conocer cuales han sido los errores que se han cometido en la gestión de la organización, de tal manera que estos puedan ser corregidos, diseñar nuevos planes y programas que permitan alcanzar de manera plausible los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta los recursos con que esta cuenta.

El diagnóstico administrativo realizado en una empresa le debe permitir a la administración diseñar nuevas estrategias basadas en los resultados obtenidos, de forma que la organización sea más competitiva, garantizando su supervivencia y crecimiento en el largo plazo.

En el diagnóstico administrativo de una empresa, se debe realizar un análisis profundo de los resultados de la organización buscando conocer si la gestión realizada contribuyó a que mejorara el valor agregado de la empresa en el mercado. También se debe hacer un análisis profundo de la dirección de la organización, de su estructura, de las estrategias utilizadas por esta para alcanzar los objetivos trazados, y de las competencias de los directivos. Se debe analizar la organización en forma completa, el tipo de organización y su estructura, teniendo en cuenta el grado de complejidad de esta. De igual manera, se debe analizar los sistemas de información utilizados por la empresa, sus métodos de planificación y control.

Un esquema práctico del proceso de diagnóstico de la Gestión Administrativa de una organización sugerido por Jean Pierre Thibaut es el siguiente:

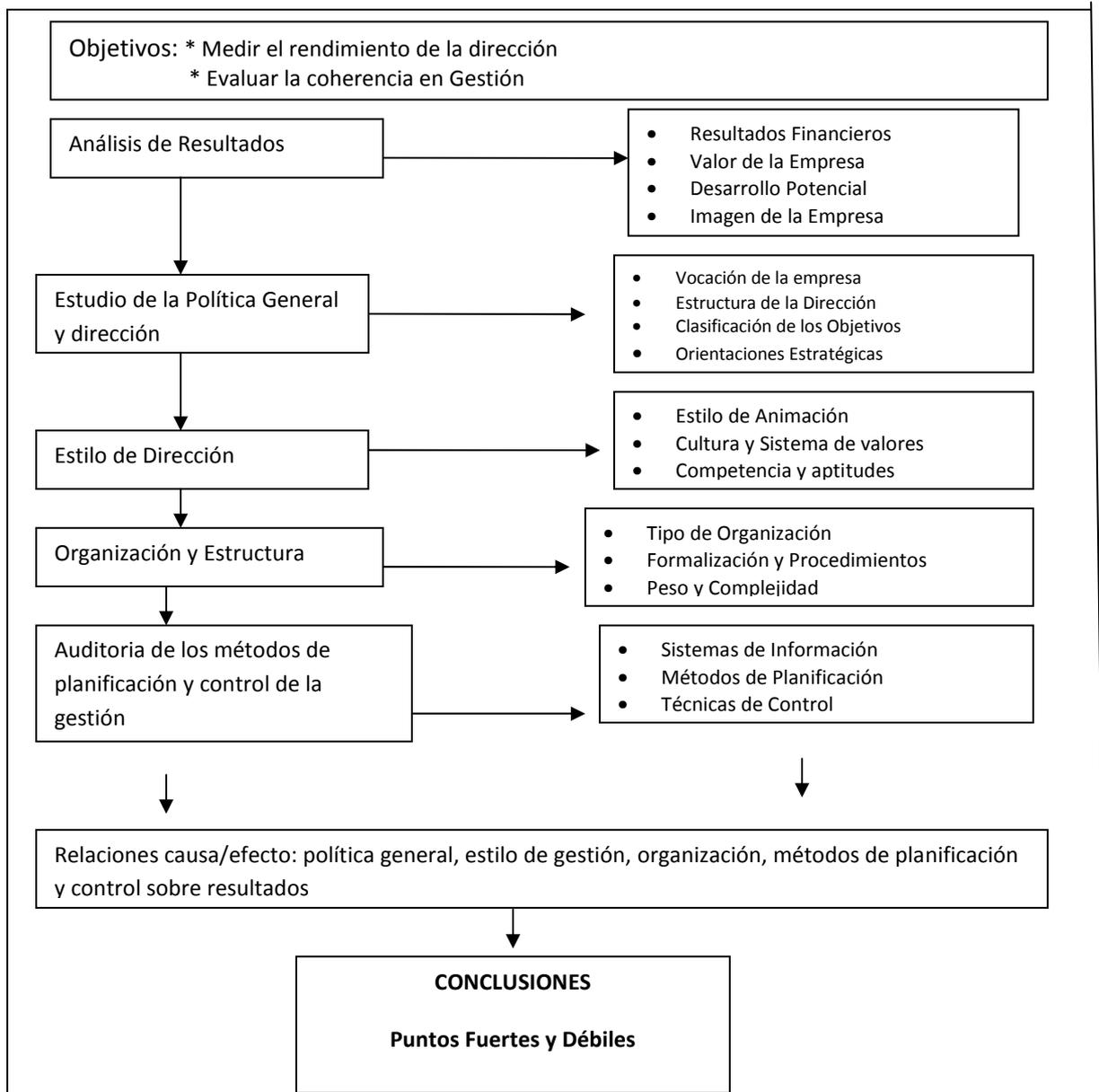


Gráfico No 1. Modelo de Diagnóstico de la Gestión Administrativa. (Thibaut, 1994:244)

2.5 Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnóstico Comercial

En el diagnóstico de la gestión comercial de una empresa, se busca determinar la posición de la organización en el mercado en que se desenvuelve y su grado

de competitividad (Fleitman, 1997:27), su rentabilidad y posibilidades futuras, así como, la calidad de sus productos y servicios. Es decir, se analiza si la empresa satisface a sus diferentes tipos de clientes y fabrica los productos (presta los servicios) que mejor se adapten a las necesidades de estos. Según Jean Pierre Thibaut (1994:27), "el objetivo del diagnóstico comercial consiste en asegurar:

- Que el contenido de la función se encuentre de acorde con los conocimientos, técnicas y métodos existentes según la actividad.
- Que los productos de la empresa sean competitivos mediante una correcta utilización de sus métodos y técnicas comerciales."

Para Fleitman (1997:27), al realizar el diagnóstico de la Gestión comercial de una organización se debe estudiar:

- La planeación de las ventas
- Los presupuestos de ventas
- La organización de las ventas
- La política de ventas
- La selección y capacitación del personal de ventas
- Las estrategias de ventas
- Los estudios de mercado
- La imagen y aceptación en el mercado
- El mercado potencial
- La calidad y precio de venta de los productos
- Los precios y costos en relación con los competidores
- La investigación y planeación de los productos
- La publicidad y promoción
- La competencia

El objetivo del Diagnóstico comercial es conocer si la organización puede o no progresar proponiendo una nueva forma de organización y comercialización con innovación estratégica. La importancia de realizar un diagnóstico comercial radica en:

- Relevar toda la información existente a los efectos de trabajar con un mayor grado de certeza en la definición del plan comercial de la organización.
- Determinar las fortalezas y debilidades propias de la organización y del producto, a los efectos de diseñar una buena estrategia competitiva. Contar con elementos firmes que permitan trabajar con un cierto grado de certidumbre respecto a los objetivos comerciales planteados.

- Elaborar el plan comercial que al ser factible se convierte en una mayor probabilidad de éxito para la organización.

Para Jean Pierre Thibaut, un modelo práctico de diagnóstico de Gestión Comercial de una organización es el siguiente:

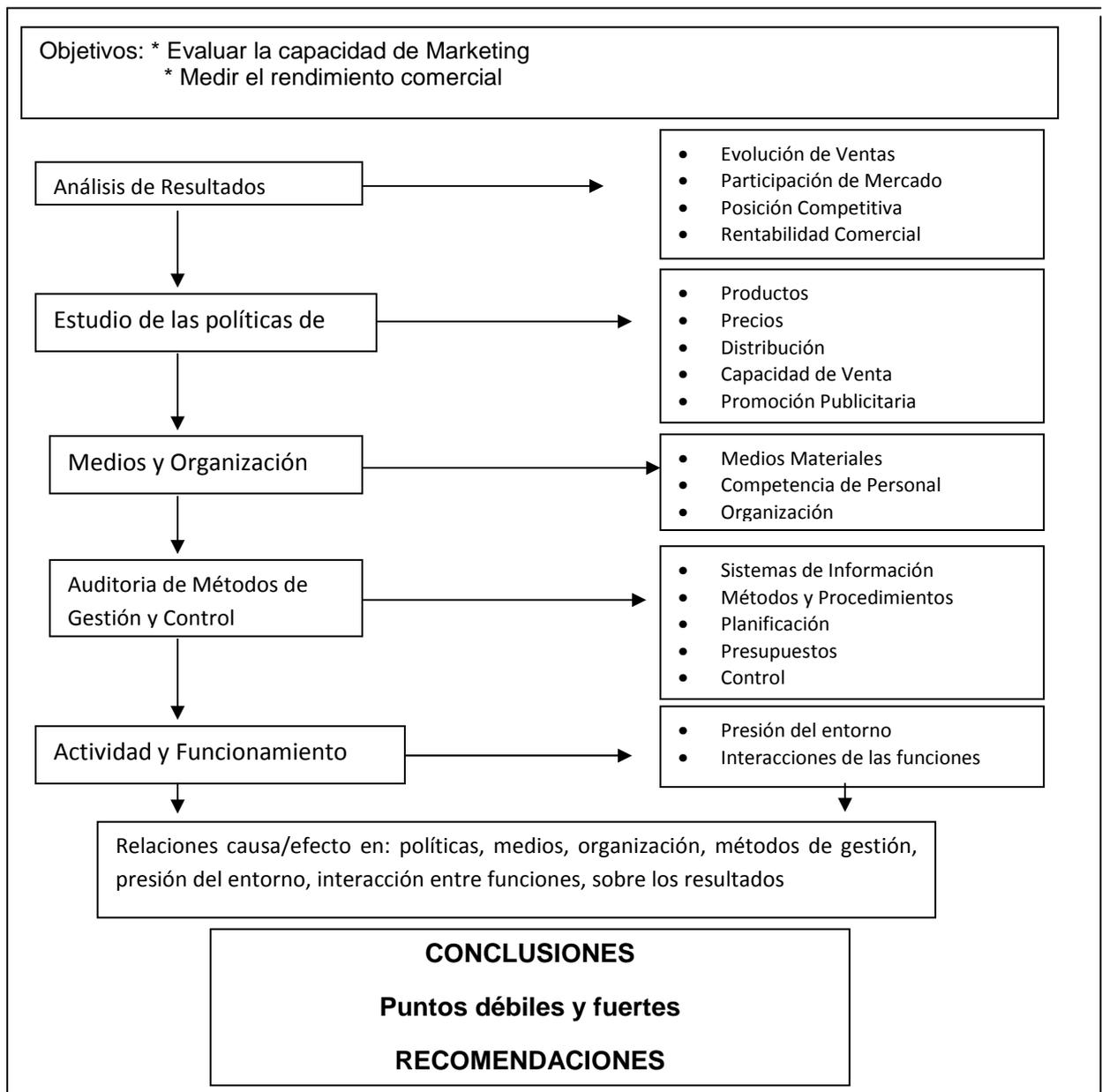


Gráfico No 2. Modelo de Diagnóstico de Gestión Comercial. (Thibaut, 1994:102)

2.6 Análisis Comparativo Conceptual sobre el Diagnóstico Financiero

La gestión de los recursos financieros de una organización es una función crítica, ya que junto con los recursos humanos, proporciona los principales insumos con los cuales una organización elabora sus productos y servicios. La buena gestión del presupuesto, el mantenimiento de registros financieros y la declaración de datos son esenciales para el funcionamiento general de la organización (Berry y Fergusson, 1985:28)

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas fijadas por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Cuando se realiza el diagnóstico de la Gestión Financiera de una organización, se evalúa la situación financiera de la empresa. Se analizan los estados financieros, las fuentes de los recursos, las aplicaciones de fondo; las decisiones de financiamiento, las de inversión, la política de dividendos, la estructura financiera de la empresa, la estructura de capital de la organización; se hace un estudio de la rentabilidad de la organización, de su nivel de endeudamiento y de la liquidez de la empresa.

Para Alberto Ortiz Gómez (1997:349), el diagnóstico financiero “debe practicarse con base en el previo conocimiento de las capacidades empresariales, las variables exógenas no controlables por la gerencia y las políticas establecidas por la dirección para avaluar el alcance de los objetivos fabriles, mercantiles y financieros”

En general, con el diagnóstico de la Gestión Financiera de la organización se busca medir la capacidad de generar utilidades de la empresa, así como, el nivel de la estabilidad financiera de esta y su capacidad de cancelar sus obligaciones a corto y largo plazo.

Para Thibaut (1994:225), el diagnóstico de la Gestión Financiera tiene como propósito asegurar que la organización:

- Disponga (o este organizada para contar de forma permanente) con unos medios financieros suficientes que aseguren su perpetuidad y desarrollo.
- Integre de forma correcta el elemento financiero en su proceso de formulación estratégica

Un esquema práctico de realización de un diagnóstico de la Gestión Financiera de una organización sugerido por Jean Pierre Thibaut es el siguiente:

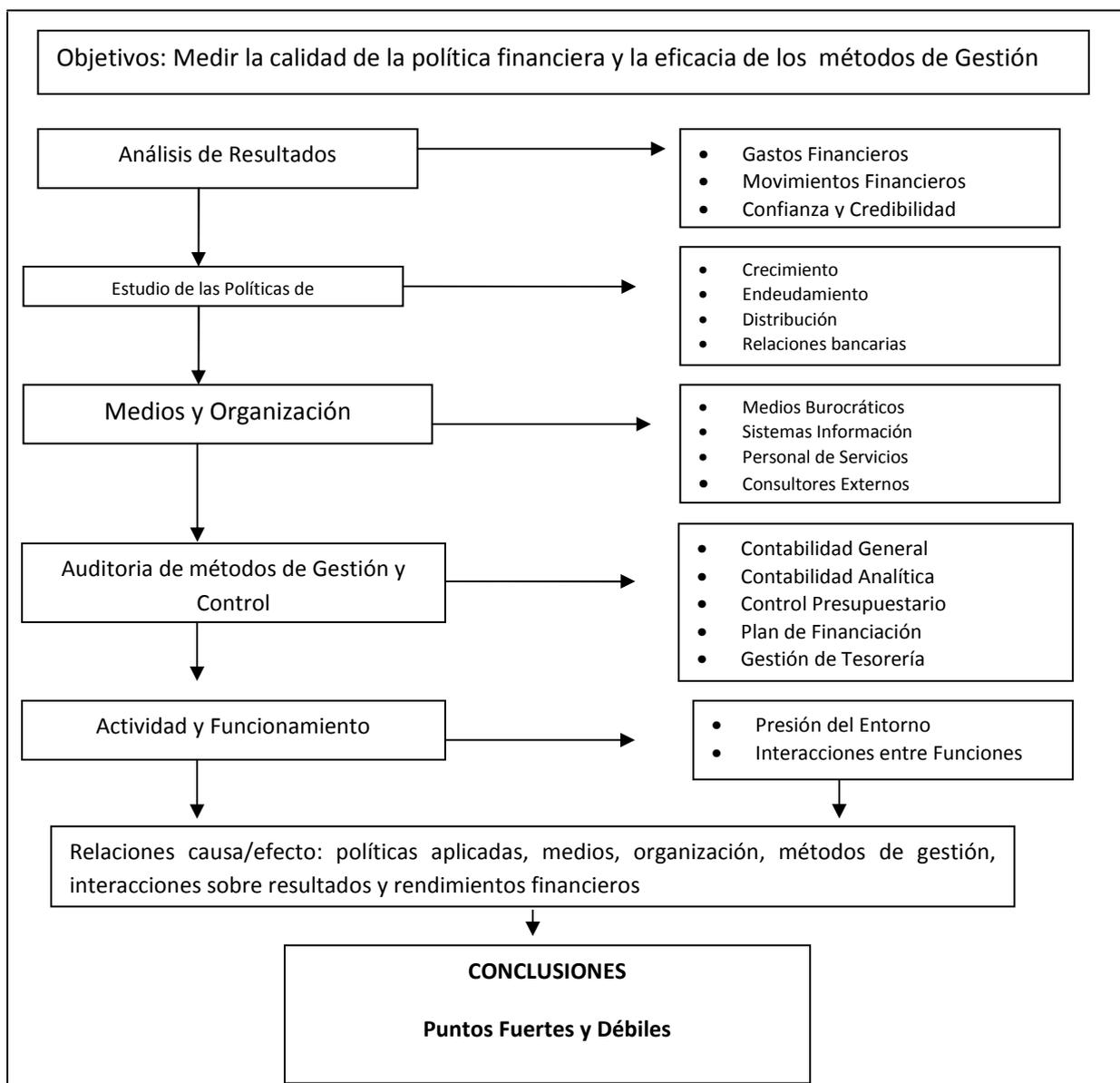


Gráfico No 3. Modelo de Diagnóstico de Gestión Financiera (Thibaut, 1994:226)

El diagnóstico de la gestión financiera de la organización permite a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto

facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma de decisiones.

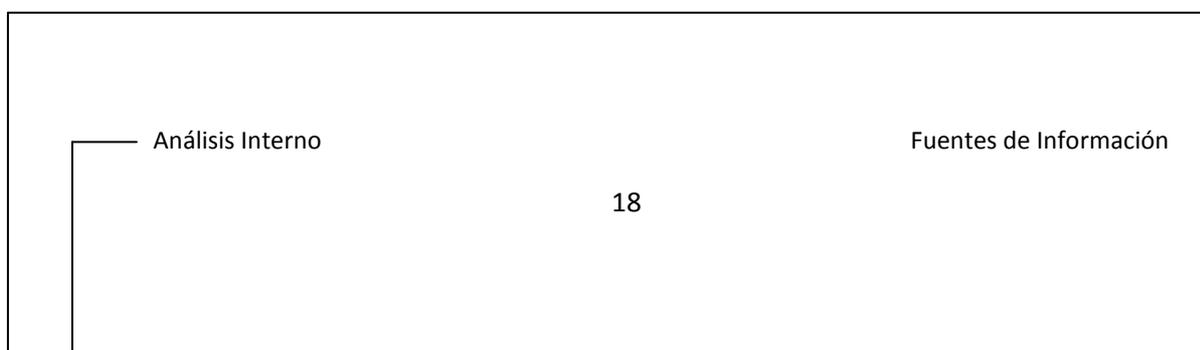
2.7 Base Metodológica

En este proyecto de investigación se utiliza la metodología de diagnóstico funcional de Jean Pierre Thibaut, ya que esta sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa una función (administrativa, financiera, comercial, etc.) concreta de una organización. El alcance de este diagnóstico se centrará en el estudio y análisis de la Gestión Administrativa, Financiera y Comercial de las Cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE, de tal forma que desde el enfoque de gestión proponer alternativas de mejoras que les permita una mayor sostenibilidad y desarrollo.

Cada función que se analiza (financiera, administrativa y comercial) es un subsistema que hace parte de un sistema más amplio dentro de la organización. Estos subsistemas están en interacción permanente de tal modo que un cambio que se presente en cualquiera de estas, conlleva a una reacción en las otras. La presente investigación se enmarca adentro de la teoría general de sistemas, dentro del enfoque sistémico de la administración, ya que como la confederación de Cooperativas del Caribe (CONFECOOP CARIBE) esta conformada por una serie de organizaciones del sector cooperativo, estas organizaciones se estudian teniendo en cuenta la organización principal (el todo) que conforman aglutinadas en CONFECOOP CARIBE.

Para realizar el diagnóstico de las funciones Administrativa, Financiera y Comercial de las cooperativas que hacen parte de CONFECOOP CARIBE se utiliza el esquema de análisis de una función de Thibaut, por considerar que este permite realizar un estudio profundo de cada función de una organización teniendo en cuenta su naturaleza, tipo de organización y particularidad de sus actividades.

Las fuentes de recolección de información que se utilizan en la presente investigación son la entrevista estructurada, las listas de chequeos, observación (visita a cada organización), estadísticas e indicadores generales. En el gráfico No 4, se puede observar el esquema general de análisis de una función propuesto por Thibaut.



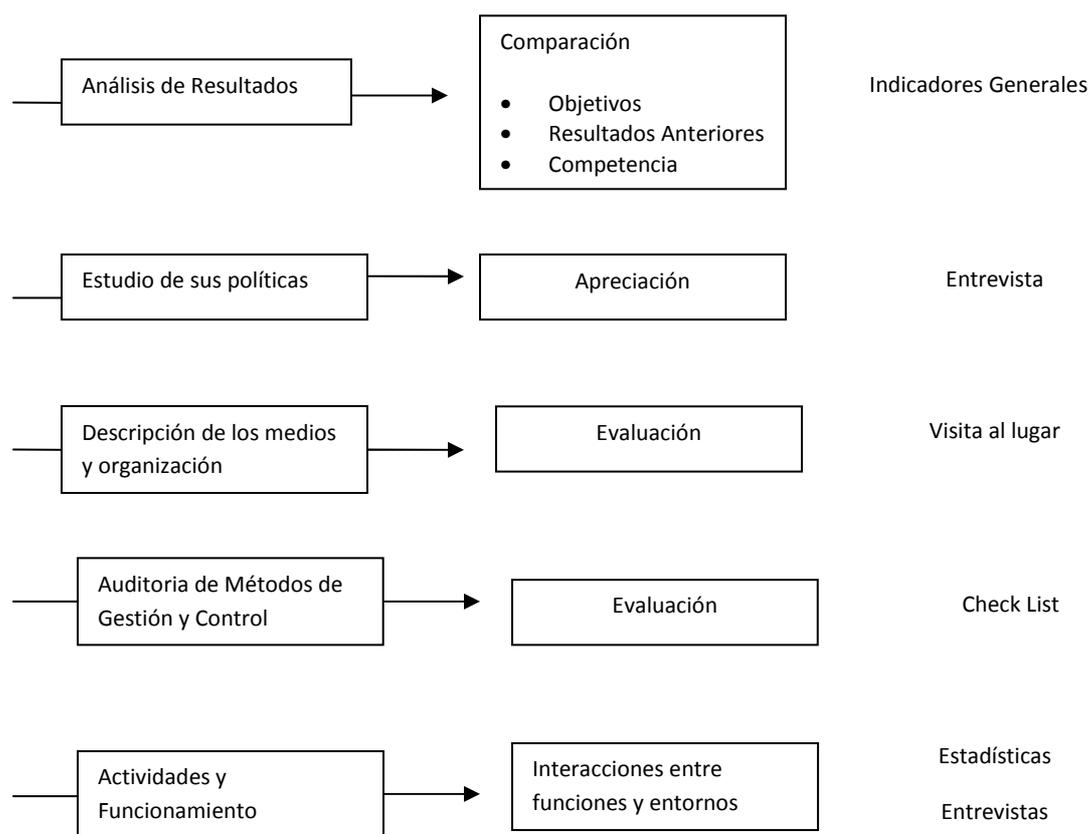


Gráfico No 4. Esquema de Análisis de una Función (Thibaut, 1994:30)

3. ANALISIS DEL ENTORNO DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE

El entorno en que se desenvuelve una organización es supremamente importante analizarlo, ya que este es uno de los principales determinantes del éxito o fracaso de una empresa; por tal motivo, se estudia el comportamiento del contexto que rodeó a las cooperativas asociadas a la Confederación de Cooperativas del Caribe (CONFECOOP CARIBE) en el periodo 2000 – 2004.

El análisis que se realizó se centro especialmente en el entorno económico que rodeó a las cooperativas del departamento, por considerar que este es determinante para conocer el contexto en que se desarrollaron estas en el periodo de estudio. Se analiza inicialmente el concepto de cooperativa, luego el entorno nacional, luego el regional, y por último, el análisis se centra en el comportamiento del sector cooperativo del departamento de Bolívar.

3.1 Concepto de Cooperativa

El sector de la economía solidaria aglutina tanto a las entidades cooperativas como a los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las instituciones auxiliares del cooperativismo y los organismos de grado superior. Este sector tiene presencia en un gran número de actividades económicas, entre estas, las organizaciones cafeteras, las lecheras, las avícolas, las de consumo, las de comercialización y aprovisionamiento, las de transporte, las de ahorro y crédito, las de salud, las de servicios funerarios, seguros, viviendas, etc⁶.

Las cooperativas son un tipo de organización empresarial sin ánimo de lucro, estas son conformadas libremente por sus miembros, llamados asociados, tienen seis principios básicos que son igualdad, democracia, equidad, responsabilidad, solidaridad y ayuda mutua. La ley 79 de 1988 dotó al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, en esta ley se establece que el estado debe garantizar el libre desarrollo del cooperativismo, estimularlo, protegerlo y vigilarlo. Según el artículo 4 de esta ley "es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general".

Para Paul Lambert (1961:267), una cooperativa "es una empresa constituida y dirigida por una asociación de usuarios, que aplica en su seno la regla de la democracia y que tiende directamente al servicio tanto de sus miembros como el conjunto de la comunidad".

Según Mauricio Colombain (1956:21), "una cooperativa es una asociación de personas en número variable que se enfrentan con las mismas dificultades

⁶ Revista Colombia Cooperativa. *200 empresas de Economía solidaria más grande*. No 69, segundo trimestre de 2002

económicas, y que libremente unidas, sobre la base de la igualdad de sus derechos y obligaciones, se esfuerzan por resolver esas dificultades, principalmente administrando por su cuenta y riesgo, con miras al provecho material y moral común, y mediante la colaboración de todos, una empresa en la cual delegaron una o varias de las funciones económicas que responden a las necesidades comunes”.

Las cooperativas de Segundo Grado son organismos de economía solidaria del nivel nacional integrado por 10 o más cooperativas de primer grado que se asocian voluntariamente para el mejor cumplimiento de sus fines económicos, sociales y culturales

En nuestro país se pueden organizar cooperativas para todas las actividades económicas, culturales o gremiales. Las Cooperativas pueden ser de consumo, de educación, de trabajo asociado, de seguros de transporte, de vivienda, agropecuarias, agroindustriales, piscícolas y mineras, de ahorro y crédito, entre otras.

Por mandato constitucional, las cooperativas son protegidas por el gobierno, el cual tiene la obligación de proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad. Art. 58, 64 y 333 de la Constitución Nacional. Artículo 2º. De la Ley 79 de 1988. Artículo 3º. Ley 454 de 1998. La vigilancia del estado sobre estas se ejerce según su actividad económica, es así como para las cooperativas de vigilancia, la supervisión la realiza la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, las de salud, la Superintendencia de Salud, las de transporte la Superintendencia de puertos y transporte, las financieras, la superintendencia bancaria, y las demás entidades la Superintendencia de economía solidaria.

En términos generales, toda cooperativa es una organización empresarial sin ánimo lucro que se basa en la asociación libre y solidaria de sus miembros con el propósito de servir como medio para que sus asociados logren mejorar su situación socioeconómica. Se caracterizan por la propiedad social, la democracia participativa y la distribución social de los excedentes obtenidos en el desempeño de sus funciones.

3.2 Análisis del Entorno Nacional. Periodo 2000 - 2004

La economía colombiana a finales de la década de los 90 se encontraba inmersa en la peor crisis económica de su época reciente, caracterizada por un alto nivel de desempleo, caída en la producción, inestabilidad cambiaria, un alto déficit fiscal y una fuerte contracción en la demanda agregada. Todo esto conllevó a que en el año 1999 Colombia tuviera su peor crecimiento económico

del siglo XX, el Producto Interno bruto (PIB) real disminuyó en 4.2 puntos⁷ en este año.

Tabla No 2. Producto Interno Bruto (PIB) Real e Inflación. 1997 - 2004

Año	PIB Real	Crecimiento	inflación (IPC)
1997	74.994.021		17,68
1998	75.421.325	0,57%	16,70
1999	72.250.601	-4,20%	9,23
2000	74.363.831	2,92%	8,75
2001	75.458.108	1,47%	7,65
2002	76.914.134	1,93%	6,99
2003	80.002.743	4,02%	6,49
2004	83.173.768	3,96%	5,50

Fuente: Dirección Estudios Económicos DNP

Esta crisis se debió en gran parte a la gran caída del consumo del sector privado provocado por la crisis financiera internacional y a la contracción del crédito que prácticamente le cerró las posibilidades de financiamiento al sector real⁸, el incremento de las tasas de desempleo que superaron el 20 % en las áreas urbanas⁹ y principalmente a la política monetaria fuertemente restrictiva que utilizó el Banco de la República para defender el tipo de cambio ante la inestabilidad del mercado cambiario y la actividad especulativa con respecto a la moneda nacional. La banda cambiaria solo fue abandonada en septiembre de 1999, después de que el Banco de la República perdiera casi 500 millones de dólares de las reservas internacionales en su defensa¹⁰, cuando se optó por un sistema de flotación libre. La recesión llevó a que disminuyeran los ingresos tributarios lo cual ahondó (a pesar de la política fiscal restrictiva vía disminución de la inversión pública) el déficit fiscal, llegando a ser este del 6 % del PIB¹¹.

Para el periodo comprendido por los años 2000 – 2004, el país poco a poco empieza a salir de la recesión económica, presentando para los años 2003 y 2004 crecimiento económico alrededor del 4 % del PIB¹². Esto debido a la política monetaria menos restrictiva que aplicó el Banco de la República en este periodo, la cual buscó mantener bajas las tasas de interés para facilitar la recuperación de la demanda agregada y así ayudar al crecimiento económico; a un mayor dinamismo de la demanda interna que se constituyó en la principal fuente del crecimiento económico; a la recuperación paulatina de la demanda externa, que se debió a la recuperación de las exportaciones a Venezuela y al

⁷ Observar Tabla No 2

⁸ CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 1999-2000. Pág. 179

⁹ Fuente: DANE

¹⁰ CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 1999-2000. Pág. 181

¹¹ Ibíd.

¹² Lo cual sigue siendo inferior al crecimiento que se presentaba a mediados de la década del 90, el cual era cercano al 5 %. Fuente: Estadísticas DNP

crecimiento económico de los Estados Unidos. En conjunto con una recuperación de los precios de los productos básicos (especialmente del Petróleo), y la recuperación de la inversión¹³, especialmente la de las empresas.

La inversión que es uno de los motores fundamentales de la economía de un país se empezó a resentir desde el año 1996¹⁴, fecha en que decreció en 12 %, llegando a disminuir en el 38 % en el año 1999. La fuerte caída de la inversión se sintió especialmente en el sector privado, la inversión privada real¹⁵ para el año 2003 solo representaba el 75.85 % del valor de esta en el año 1995, lo cual es una muestra palpable de la fuerte contracción que tuvo la inversión privada desde mediados de la década del 90.

La recuperación de la inversión privada, y de la economía se inicio en el año 2001¹⁶ creciendo esta en el 41 % con respecto al año anterior. La inversión pública también disminuyó notablemente desde mediados de la década de los 90, pero desde el año 2001 muestra un crecimiento positivo, aunque para el año 2003 tan solo representaba 84 % de su valor en el año 1995.

Tabla No 3. Inversión. 1994 -2003 (millones de pesos 1994)

Año	Inversión Privada	Inversión Pública	Total inversión
1994	11.729.327	5.517.517	17.246.844
1995	12.048.793	6.244.227	18.293.020
1996	10.528.433	5.565.777	16.094.210
1997	11.643.900	4.346.529	15.990.429
1998	8.881.288	6.100.443	14.981.731
1999	5.068.547	4.125.745	9.194.292
2000	4.923.922	5.397.894	10.321.816
2001	6.952.562	4.327.364	11.279.926
2002 pr	7.204.522	4.929.022	12.133.544
2003 pr	9.139.246	5.257.959	14.397.205

(pr) proyectado

Fuente: DANE. Cálculo de inversión privada y pública: DNP-DEE

La reactivación de la inversión y de la economía comienza en el año 2000, pero a unas tasas de crecimiento muy bajas, solo para los años 2003 y 2004 el

¹³ Observar Tabla No 3

¹⁴ Ibíd.

¹⁵ Medida en pesos de 1994

¹⁶ Aunque el crecimiento económico en el año 2000, fue positivo de 2.9 % según la dirección de estudios económicos del DNP.

crecimiento económico del PIB Real es superior al 3 %¹⁷. El aumento de la Inversión a partir del año 2000, es liderado por el sector privado. Esto llevó a que la Formación Bruta de Capital, es decir, la acumulación neta de activos fijos que constituyen capital, la cual también había sido afectada por la crisis, se incrementará en el periodo comprendido por los años 2000 y 2004, teniendo un crecimiento promedio real del 10.72 %¹⁸. Aunque en el 2004 esta sigue siendo inferior al valor que tenía en el año 1996, representando tan solo el 79.92 % de este. Cabe resaltar que esta recuperación de la inversión fue propiciada por la disminución de las tasas de interés que permitió que las empresas comenzaran a demandar créditos en mayores proporciones que en años anteriores.

En el periodo comprendido entre los años 2000 y 2004, a pesar de presentarse una reactivación de la economía nacional, la tasa de desempleo se mantuvo en promedio en este periodo en el 17.42 %¹⁹. Esta alta tasa de desempleo estuvo ligada sin dudar al bajo ritmo de la actividad económica (recesión), aunque según el Banco de la República también influyeron otros factores como la falta de flexibilidad del mercado laboral, el aumento de los costos laborales reales, la entrada al mercado del trabajo de un contingente importante de jóvenes y mujeres en busca de un complemento importante al ingreso familiar, el bajo nivel educativo de la población y el debilitamiento de sectores intensivos en mano de obra como la construcción.

3.3 Análisis del Entorno Regional en el periodo 2000 - 2004

El departamento de Bolívar y la ciudad de Cartagena de Indias, D.T. y C. no fueron ajenos a la desaceleración de la actividad económica que se presentó desde mediados de la década del 90 hasta los primeros años del nuevo siglo. La tasa de desempleo departamental en concordancia con la nacional se elevó a niveles superiores al 20 %, fue del 22.8% y 21.1 % en los años 1999 y 2000, respectivamente. La producción de la industria de Cartagena decreció en 5.2 % en 1999, la inversión neta de capitales menguó en 63 %, no obstante, la inflación disminuyó en 10 puntos con respecto a 1998 pasando a ser de 7.92 %²⁰.

La inversión neta de capitales todavía para el año 2004 no ha recuperado el nivel que tenía en el año 1998, representando tan solo el 33 % del valor de esta en ese año, aunque se ha venido recuperando lentamente desde el año 2001,

¹⁷ Este es de 3.9 % en 2003, y del 4 % en el 2004; esto según el departamento de estudios económicos del DNP.

¹⁸ Cálculos del autor, basado en estadísticas económicas del DNP.

¹⁹ *Ibíd.*

²⁰ Cámara de Comercio de Cartagena. Cuadernos de Coyuntura Económica. Cuarto trimestre de 2000

después de tener su nivel mas bajo en 9 años en el año 2000²¹. Esta recuperación gradual de la inversión neta de capitales se ha debido principalmente a las inversiones realizadas por las empresas pertenecientes al sector de la industria manufacturera (que representan el 69 % de la inversión neta de capitales²²) localizadas en la zona industrial de Mamonal, principalmente por sus reformas de capital.

Tabla No 4. Cartagena Inversión Neta de Capitales 1998 – 2004 (millones de pesos 2003)

Año	Empresas Constituidas	Empresas Reformadas	Empresas Disueltas	Inversión Neta
1998	27.836	342.682	2.735	367.783
1999	28.423	111.934	3.675	136.952
2000	14.378	38.550	4.011	48.916
2001	17.710	59.123	3.310	64.609
2002	14.325	31.848	23.144	21.847
2003	15.622	42.870	1.926	56.566
2004	42.023	78.258	2.090	115.859

Fuente: DANE, Cámara de Comercio de Cartagena.

El comportamiento de la Inversión Neta de capitales en el periodo 2000 – 2004 ha sido fluctuante, estuvo determinado en gran parte por las reformas de capital de las empresas y siguió de cerca el comportamiento del capital constituido. Su incremento de cerca del 100 % en el año 2003 es consecuente con la reactivación económica de la ciudad y el departamento que se presenta en este año, lo cual se ve reflejado en el comportamiento de las principales variables económicas. En este año (2003) Cartagena presentó la menor tasa de desempleo de los últimos cuatro años, 14.2 %. La inversión privada en el 2003, creció en aproximadamente 161 % con respecto al año 2002²³, resultado explicado por la capitalización de las empresas de servicios públicos. Las exportaciones registraron una notable recuperación en este año con respecto a los dos últimos, incrementándose en 19.7 %, mientras que las importaciones solo crecieron en 8.1 %, por lo que se dio un superávit de la balanza comercial. La inflación fue de 7.7 %, superior en 1.2 % al promedio nacional (6.5 %).

Tabla No 5. Cartagena. Empleo e Inflación. 1999 - 2004

Ítems/años	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003	2004
Tasa de Actividad			54,7	53,8	55,6	53,9
Tasa de Desempleo	22,8	21,1	17,5	16,4	14,2	16,3
Tasa de subempleo visible			15,1	16	15,42	16,62
Inflación (IPC)	7,92	8,6	9,17	7,45	7,7	6,51

Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

²¹ Representando el 13 % de su nivel en el año 1998, ver tabla No 4

²² Cámara de Comercio de Cartagena. Cartagena y el desarrollo empresarial de la Jurisdicción. Segundo semestre de 2004. Pág. 2

²³ Cámara de Comercio de Cartagena. Cuadernos de Coyuntura Económica Regional. 4 trimestre de 2003

La tasa de desempleo de la ciudad presentó una tendencia decreciente entre los años 2000 y 2003, pasando del 21.1 % al 14.2 %, respectivamente. La menor inflación en este periodo se debió que en el 2003, Cartagena mostró un mejor comportamiento de su economía que en los años anteriores. En el año 2004, a pesar de que siguió la recuperación económica de la ciudad, la tasa de desempleo volvió a aumentar, al igual que la tasa de subempleo (el número de subempleados se duplicó con respecto al 2003²⁴) que se ubicó en su nivel más alto de los últimos cuatro años, no obstante esto la tasa de desempleo es inferior al promedio nacional.

En resumen, la reactivación económica de Cartagena empieza en el año 2003. Esta es jalonada por la inversión privada, especialmente por la realizada por las empresas de la industria manufacturera localizadas en el complejo industrial de Mamonal, principalmente por las reformas hechas a su capital. La tasa de desempleo en el periodo 2000 – 2003 tuvo una tendencia decreciente, pero en el 2004 nuevamente aumenta. Al igual que la tasa de subempleo que en el periodo analizado se mantuvo cercana al 16 %. La tasa de inflación disminuyó a lo largo de todo el periodo analizado, llegando al 6.51 %, su nivel mas bajo en los últimos 10 años.

3.3.1 Principales Problemas de Carácter Regional y Local

El departamento de Bolívar y la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C., han disfrutado de un buen comportamiento de sus indicadores económicos desde principios del nuevo siglo. Esta reactivación de la economía de Cartagena y del departamento ha sido liderada principalmente por el sector exportador, el cual ha aumentado notablemente su volumen exportado. No obstante, la buena conducta de sus economías, ambos presentan altos índices de pobreza y miseria. A pesar de que los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) muestran mejorías en términos de cobertura de educación y acceso a los servicios públicos domiciliarios, buena parte de la población del departamento y de la ciudad de Cartagena D.T. y C., esta padeciendo hambre o es alimentada precariamente; además, se encuentran viviendo en pésimas condiciones de vivienda y de salud.

De igual manera, a pesar de la disminución paulatina de la tasa desempleo, la cual se presenta desde el año 2001²⁵ la calidad del empleo ofrecido por las empresas se ha deteriorado notablemente. El número de empleos formales generados por las empresas no son suficientes para la demanda de nuevos puestos de trabajo que se da en la ciudad y el departamento, por lo que la gran

²⁴ Cámara de Comercio de Cartagena. Cuaderno de Coyuntura Económica Regional. 4 trimestre de 2004, Pág. 21

²⁵ Observar Tabla No 5.

mayoría de nuevos empleos creados en el periodo 2000 – 2004 ha sido en el sector informal²⁶. En la ciudad de Cartagena de Indias, D.T. y C., para finales del año 2004 las actividades por cuenta propia (empleo informal) son la principal fuente de empleo para la ciudad²⁷, lo cual es preocupante ya que generalmente estas actividades están asociadas a trabajos precarios, de baja remuneración y una alta vulnerabilidad social. En sectores como el transporte las actividades informales son quizá la única fuente de empleo. En el departamento de Bolívar, principalmente Cartagena se ha presentado fuertemente el fenómeno del Mototaxismo, se estima que para el año 2004 existían 8.000 mototaxistas en la ciudad, una cifra similar a la creación de empleo en el sector transporte el periodo 2000 – 2004²⁸.

Tabla No 6. Población Ocupada en miles, según posición ocupacional en Cartagena. 2000 – 2004

Años	Total Ocupados	Obrero Empleado particular	Obrero Empleado l gobierno	Empleado Doméstico	Trabajador por cuenta propia	Patrón o Empleador	Trabajador Familiar sin remuneración
2000	278.957	80.020	28.493	18.182	142.635	5.794	3.548
2001	293.217	88.616	21.035	21.769	150.773	8.311	2.713
2002	301.356	89.096	29.487	19.948	154.597	6.074	2.070
2003	324.361	93.317	25.708	19.697	171.310	8.376	5.953
2004	322.184	85.959	27.047	19.121	181.942	6.201	1.806

Fuente: DANE - ECH

La incapacidad de la economía local, a pesar del buen comportamiento económico, para generar empleo se muestra en el siguiente aspecto: el empleo generado por el sector formal pasó de representar el 87 % del empleo total en el año 2000; a constituir el 78 % de este en el año 2004²⁹.

En resumen, los principales problemas del departamento de Bolívar y de la ciudad de Cartagena de Indias, D.T. y C., son los altos niveles de pobreza y miseria de sus habitantes, así como, el exceso de oferta laboral con respecto a la demanda de esta por parte de las empresas del sector formal, lo que ha llevado a que la calidad del empleo se deteriore y que el sector informal sea el principal generador de empleo de la ciudad y del departamento.

3.4 Breve Análisis del Sector de la Economía Solidaria y el Cooperativo del Departamento de Bolívar 2000 – 2004

²⁶ El subempleo también aumento en forma alarmante en el periodo 2000 – 2004, en casi un 100 %, pasando de 34.588 subempleados en el 2000, a 68.743 en el 2004. Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional, ICER II Semestre de 2004.

²⁷ Ver Tabla No 6

²⁸ Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional, ICER II Semestre de 2004. Pág. 21

²⁹ Fuente: Informe de Coyuntura Económica Regional, ICER II Semestre de 2004. Pág. 22

El sector de la economía solidaria del departamento de Bolívar y de la ciudad de Cartagena de Indias D.T. y C., presentó un notable crecimiento en el periodo comprendido entre los años 2000 – 2004, incrementándose el número de entidades en un 158 %, pasando el número de estas de 69 en el año 2000 a 178 entidades en el año 2004, una tasa de crecimiento promedio del 26.73 %³⁰. No obstante este aumento en el número de estas en el periodo analizado, el número de entidades de economía solidaria disminuyó en el 26% en el año 2001, pasando de 69 a 51 entidades³¹. Por otro lado, el número de asociados se incremento considerablemente entre los años 2002 y 2004, un incremento del 101 %, pasando el número de estos de 20.151 en el 2002 a 40.581 en el 2004.

Tabla No 7. Empresas de Economía solidaria, Empleados y Asociados del Departamento de Bolívar 2000 – 2004

Años	No Entidades	Asociados	Empleados
2.000	69	15.499	459
2.001	51	n.d	n.d
2.002	105	20.151	n.d
2.003	154	36.852	1.585
2.004	178	40.581	1.735

Fuente: CONFECOOP. n.d: No suministrada

El número de empleados contratados por las entidades del sector solidario del departamento de Bolívar entre los años 2000 y 2004, en concordancia con el aumento del número de entidades, se incremento en un considerable 278 %. En correlación con el fuerte incremento en el número de entidades de economía solidaria en el periodo analizado, las principales cuentas financieras del sector cooperativo del departamento también presentaron un alto crecimiento como se observa en la Tabla No 8.

Tabla No 8. Principales cifras económicas de la Entidades de economía solidaria del departamento de Bolívar 2000 – 2004 (en millones de pesos)

Años	Activo	Pasivo	Patrimonio	Ingresos Brutos	Exe. O Perd. Ejer.
2.000	63.337	25.491	37.846	22.873	2.424
2001	60.009	23.638	36.371	20.934	2.263
2002	104.497	38.851	65.646	61.508	2.755
2003	198.341	111.641	86.898	295.615	2.609
2004	224.582	127.889	96.707	326.750	3.249

Fuente: CONFECOOP

³⁰ Fuente: CONFECOOP. Cálculos: El autor.

³¹ La disminución en el número de cooperativas que se presenta en este año se debe al cierre de cooperativas de empresas estatales que fueron privatizadas como Telecartagena, cierre de hospitales públicos en la ciudad, y a la no presentación oportuna de la información a CONFECOOP.

En el periodo comprendido por los años 2000 y 2004, los activos del sector de la economía solidaria del departamento de Bolívar aumentaron en 254 %, el Patrimonio en 155 %, los pasivos en 401 %, los excedentes del ejercicio en 34 %, y los ingresos brutos en un substancial 1.328 %. El fuerte aumento de los activos de las entidades de economía solidaria del departamento, fue financiado principalmente vía endeudamiento, lo que explica en parte el fuerte incremento de los pasivos (401 %), la razón de endeudamiento paso del 40 % en el año 2000, al 57 % en el año 2004. Los excedentes del sector no se incrementaron notablemente en el periodo analizado (34 %), tuvieron un comportamiento fluctuante; esto se debió en parte a que cooperativas de gran tamaño y participación dentro del sector cooperativo en el departamento como CODEGAN Ltda.³², tuvieron fuertes pérdidas en todos los años analizados.

Tabla No 9. Participación del Sector de la economía solidaria del departamento de Bolívar en el sector solidario Nacional. Años 2000 - 2004

Años	No Entid. Bolívar	No Entid. Nación	Asociados Bolívar.	Asociados Nación	Empleados Bolívar.	Empleados Nación
2000	69	2.894	15.499	1.458.780	459	32.503
2001	51	3001	n.d	1.199.885	n.d	32.597
2002	105	5374	20.151	3.348.807	n.d	79.480
2003	154	6163	36.852	3.206.053	1585	97.340
2004	178	5189*	40.581	3.002.843	1735	140.394

Fuente: CONFECOOP

n.d: No suministrada

*No todas las entidades de economía solidaria suministraron información.

Dentro del sector de la economía solidaria nacional, la participación del sector solidario del departamento de Bolívar no es muy representativa, aunque ha sido creciente en el periodo analizado, con excepción del número de empleados. Para el año 2004, el número de entidades de economía solidaria del departamento representaba el 3.43 % de las nacionales, el número de asociados representaba el 1.35 %, y el número de empleados el 1.23 %, este último rubro disminuyó su participación pasando del 1.5 % en el año 2003, al 1.23 % en el año 2004.

En el empleo generado por el sector de la economía solidaria en el año 2004, 1735 empleos directos, las cooperativas fueron las que más empleos generaron (67.5 %); en el número de asociados, 40.581, la mayor participación también la tuvieron las cooperativas (56.41 %) seguido por la mutual (31.84 %). El número de asociados a las entidades de economía solidaria represento el 12.51 % de la población ocupada de la ciudad de Cartagena de Indias en el

³² A finales del año 2005 fue intervenida por la Súpersolidaria por las fuertes pérdidas que presentaba e inconsistencias encontradas en sus estados financieros.

2004 (324.362 ocupados³³), mientras que las cooperativas representaron el 6.05 % de esta.

El sector cooperativo tiene la mayor participación dentro del sector de economía solidaria del departamento en todos sus rubros financieros, representa el 68.82 % de los activos, el 57.34 % de los pasivos, el 84 % del patrimonio, el 70.26 % de los ingresos, el 65.55 % de los excedentes; como se había mencionado anteriormente el 56.41 % de los asociados y el 67.49 % de los empleados. Esto se puede observar en la tabla No 10.

Tabla No 10. Sector de la Economía Solidaria del departamento de Bolívar 2004

Ítems	Entidades	Activos*	Pasivos*	Patrimonio*	Ingresos*	Excedentes*	Asociados	Empleados
Cooperativas	145	\$ 154.569	\$ 73.341	\$ 81.243	\$ 229.605	\$ 2.130	22.934	1.171
Fondos de Empleados	32	\$ 33.452	\$ 23.368	\$ 10.083	\$ 5.638	\$ 1.119	4.723	346
Mutual	1	\$ 36.561	\$ 31.180	\$ 5.381	\$ 91.507	\$ -	12.924	218
Total	178	\$ 224.582	\$ 127.889	\$ 96.707	\$ 326.750	\$ 3.249	40.581	1.735

Fuente: CONFECOOP

* En millones

En general, el sector de la economía solidaria del departamento de Bolívar ha presentado un notable crecimiento en el periodo comprendido entre los años 2000 - 2004, periodo en cual el número de entidades se incremento en el 157.97 %, el número de asociados aumento en el 161.82 % y el número de empleo formales generado por estas se incremento en el 288 %. También se presentó un importante crecimiento en los Activos (254 %), patrimonio (155 %) y Ingresos (1.328 %) del sector.

³³ Fuente: Cámara de Comercio de Cartagena

4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE.

4.1 Aspectos Generales de la Confederación de Cooperativas del Caribe Colombiano (CONFECOOP CARIBE)

La confederación de cooperativas del Caribe Colombiano (CONFECOOP CARIBE) es un organismo Cooperativo de Segundo Grado que nace en el año 2003 buscando fortalecer y mejorar el desempeño del sector cooperativo de la región. Pero sus inicios son mucho antes, ya que CONFECOOP se conformó con las cooperativas que estaban asociadas a la Central de Integración Cooperativa del Caribe Colombiano (CICOBOL)³⁴, la cual se conformó en el año 1983 como medio de fomentar la integración de las cooperativas del departamento de Bolívar.

Para su conformación, sus asociados consideraron que se debía desarrollar un modelo de educación e integración que permitiera recuperar la práctica de los valores fundamentales para universalizar la cultura solidaria rescatando el liderazgo del movimiento cooperativo en el departamento, para lo cual, lo mejor era crear un organismo de integración cooperativa de segundo grado que recogiera todas las iniciativas. Por tal motivo se decidió crear CICOBOL, Las cooperativas fundadoras buscaban que esta coordinara al sector solidario del departamento en lo pertinente a la recreación, educación, integración y representación.

CONFECOOP CARIBE es una cooperativa de segundo nivel que propende por mejorar la gestión del sector Cooperativo en la ciudad de Cartagena de Indias y el departamento Bolívar. Tiene como misión buscar generar desarrollo humano sostenible a través de la educación cooperativa y empresarial de la recreación sana, el deporte como también en la prestación de servicios calificados basados en los principios universales del cooperativismo en la formulación y acompañamiento de programas, proyectos de desarrollo económico y social con énfasis en la cultura ambiental, asesoría y asistencia técnica en el campo cooperativo, administrativo y contable.

³⁴ Según Freddy Pájaro Osorio, presidente del Concejo directivo, lo que se hizo en el año 2003 fue simplemente cambiar la sigla de CICOBOL a CONFECOOP

Entre los servicios más importantes que ofrece CONFECOOP CARIBE se tienen los siguientes:

- Promover, organizar y asesorar la creación y consolidación de empresas Cooperativas y otras del Sector Solidario.
- Comercializar, producir y distribuir materiales y ayudas pedagógicas, preferencialmente de carácter solidario.
- Presentar ante las autoridades competentes, proyectos de desarrollo del Sector Solidario.
- Obtener recursos económicos, destinados a la educación, fomento y desarrollo cooperativo.
- Promover los procesos de Integración entre Cooperativas, así como las relaciones entre ellos a nivel horizontal y vertical.
- Hacer intermediación para los créditos de fomento.

En el momento de inicio de la investigación se encontraban asociadas a CONFECOOP CARIBE 18 cooperativas de diferentes actividades económicas, varias de las cuales se encontraban pasando por una difícil situación económica debido al cierre de la empresa a la cual estuvieron ligadas³⁵, incluso una de ellas fue intervenida por la Superintendencia de Economía Solidaria³⁶.

4.2 Análisis de la Gestión Administrativa de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE

Para la realización del análisis de la evaluación de la Gestión Administrativa a las cooperativas asociadas en la Confederación de Cooperativas del Caribe (CONFECOOP CARIBE) se utilizó un instrumento³⁷ que permitía recolectar los datos para ser sometidos a análisis. Este constaba de 32 variables divididas en cinco factores críticos que permitían analizar la estructura organizacional, la dirección, la planeación, el control y el clima organizacional de las cooperativas.

Las preguntas que permitían medir la gestión administrativa de las cooperativas fueron realizadas en forma de escala de actitud, la cual es una especie de cuestionario en el que a los entrevistados se les pide posicionarse en un nivel preciso de una escala de grado (Akyouf, 2001:87). Las 32 preguntas fueron calificadas para su respuesta de acuerdo al nivel de aplicación en la organización en una escala de 1 a 5, donde 1: era muy bajo 5: muy alto

³⁵ Eran cooperativas cerradas que solo admitían como miembro a las personas que laboraban en la empresa que los aglutinaba.

³⁶ La Cooperativa de Ganaderos de Cartagena Ltda. (CODEGAN) fue intervenida desde el 27 de septiembre de 2005 por considerar que se encontraba en alto riesgo jurídico, administrativo y financiero. En la actualidad previa autorización de Supersolidaria, a partir de febrero de 2007 se fusiono con la Cooperativa de Productores de Leche de la Costa Atlántica (COOLECHERA), domiciliada en Barranquilla

³⁷ Ver Anexo A

Para la realización de este estudio de tipo descriptivo y exploratorio se tomó como muestra a la totalidad de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, un total de 18 cooperativas de diferentes actividades económicas a las cuales se les aplicó el cuestionario en el primer semestre del año 2007. De estas, tan solo 10³⁸, las más representativas por el tamaño de sus activos, número de empleados y asociados, respondieron el instrumento.

Los datos recolectados fueron procesados utilizando el software estadístico conocido como SPSS para Windows versión 13. Con base a las respuestas dadas se utilizó la técnica estadística de reducción de la dimensión con variables cuantitativa del análisis factorial³⁹ y la prueba de confiabilidad para determinar los factores críticos de la gestión administrativa de las cooperativas y la validez de los datos respectivamente.

Para analizar la dimensión de los diferentes constructos se utilizó como herramienta estadística el método de ejes principales, también conocido como análisis de componentes principales, el cual permite determinar los factores principales disponibles de todas las variables analizadas, esto con el fin de reducir el número de variables realizando la menor pérdida de información posible para mejorar la interpretabilidad de los datos. El análisis de componentes principales permite determinar el número de factores subyacentes explicativos tras un conjunto de datos, que explican la variabilidad de dichos datos⁴⁰.

Para el análisis factorial realizado se obtuvo la matriz de correlaciones de variables, incluido los niveles de significación, determinante e inversa⁴¹. De igual manera, se determinó la matriz de correlaciones reproducida, la cual incluyó la anti-imagen, las comunalidades, auto valores y porcentaje de varianza explicada. Previamente se calculó también el estadístico KMO (medida de la adecuación muestral de Kaiser Meyer – Olkin) y se realizó la prueba de esfericidad de Barlett.

Como se mencionó anteriormente, previo al análisis factorial se realizó la prueba de esfericidad de Barlett, la cual permite contrastar la hipótesis de igualdad de la matriz de correlaciones con la identidad, consiste en una estimación del chi cuadrado a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si las variables no están intercorrelacionadas, entonces el test de esfericidad de Barlett debe presentar un valor superior al límite de 0.05, lo cual implicaría que la matriz de datos no es válida para

³⁸ Ver anexo B. La última cooperativa en responder el cuestionario lo hizo en noviembre de 2007.

³⁹ El método de análisis factorial permite sintetizar la información recogida en un determinado experimento con un número reducido de nuevas variables a las que se denominan factores.

⁴⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_de_componentes_principales consulta realizada.

⁴¹ Ver anexos

realizar el análisis factorial, por lo que no se podría continuar con su proceso. De otro lado, la medida de adecuación muestral de Kaiser Meyer – Olkin (índice KMO) sirve para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación general o simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, en general indica que tan apropiado es aplicar el análisis factorial; valores de KMO por debajo de 0.5 no serán aceptables, considerándose inadecuados los datos a un modelo de análisis factorial (Pérez, 2005:501) los valores resultantes entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo a la matriz de datos bajo estudio.

En el caso de la matriz de datos de 32 variables analizadas se obtuvo un KMO de 0.721 lo que indica que la muestra tomada para el estudio de evaluación de la gestión administrativa de las cooperativas asociadas a Confecoop Caribe es apropiada y que por lo tanto se puede continuar con la aplicación del análisis factorial.

El análisis factorial es una técnica de análisis multivariante que es supremamente útil para explicar constructos (Nunnally, 1978:343), se utiliza para el estudio e interpretación de las correlaciones entre un grupo de variables, ya que permite reducir el número de variables intercorrelacionadas a un número inferior de factores⁴² no correlacionados que a su vez permiten explicar la mayor parte de variabilidad de cada una de las variables. El objetivo del análisis factorial es la identificación y cuantificación de los factores comunes, para realizar esto se estudia la matriz de correlaciones de las variables observadas y su finalidad es interpretar esta matriz a partir del menor número posible de factores. En resumen, con su utilización se busca disminuir el número de variables a un número menor de factores. Para hacer más sencillo el análisis al momento de construir la matriz se denotaron las variables como F1, F2, F3, etc. (ver anexos)

El análisis factorial se corrió varias veces utilizando el método de componentes principales hasta realizar la selección de los principales factores, los cuales fueron coherentes con los factores propuestos para el análisis: Estructura Organizacional, Dirección, Planeación, Control y Clima Organizacional. De las 32 variables iniciales analizadas se encontró que con solo 21 variables se explicaba el comportamiento de la gestión organizacional de las cooperativas objeto de análisis (F1, F2, F7, F8, F9, F11, F13, F14, F15, F16, F21, F23, F24, F26, F27, F28, F29, F30, F31 y F32). El análisis de varianza explicada indica que hasta el quinto componente se explica el 98 % de la varianza. El listado de los factores y las variables obtenidas se encuentran en los anexos.

4.2.1 Confiabilidad y Prueba de Validez

⁴² Los factores son variables no observables

Todo instrumento debe tener un grado aceptable de validez y confiabilidad. La confiabilidad hace referencia a que el instrumento obtiene los mismos resultados cuando se repite su aplicación en las mismas circunstancias, es decir, nos dice que tan consistentes, exactos y estables son los resultados alcanzados al aplicar el instrumento. Para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada factor obtenido utilizando el análisis factorial. La validez implica que el instrumento debe en efecto medir lo que se dice medir y no otra cosa. Al instrumento se le realizó prueba de validez de contenido, de concepto y de criterio.

4.2.1.1. Análisis de Validez Interna

Realizado el análisis factorial para comprobar la validez de cada factor por separado utilizando el programa SPSS, de las 32 variables iniciales se paso a un total de 21 variables agrupadas en cinco factores. La tabla No 11 muestra cada factor, el No de variables originales, el número de variables eliminadas, el numero final de variables y el alfa final. Según Black y Porter, un alfa es considerada suficiente en una investigación exploratoria si esta es superior a 0.6.

Tabla No 11 Análisis de Validez Interna para Cinco Factores.

Factores	No de Items Originales	Alfa Original	Ítems Eliminados	Número Final de Ítems	Alfa Final
Estructura Organizacional	7	0.861	4	3	0.826
Dirección	5	0.819	2	3	0.882
Planeación	9	0.936	4	5	0.934
Control	6	0.747	2	4	0.62
Clima Organizacional	5	0.705	0	5	0.705

Cálculo: El autor

Las variables eliminadas son aquellas que dadas las respuestas realizadas se encontró que tienen poca relevancia para las diferentes cooperativas analizadas.

4.2.1.2 Validez de Contenido

La validez de contenido hace referencia al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Para realizar la validación del instrumento utilizado para el análisis administrativo de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE se utilizó el método de validación por expertos. Se revisó la bibliografía existente sobre el tema,

escogiéndose los factores y variables de acuerdo a los criterios de expertos en diagnóstico organizacional como Jean Pierrer Thibaut y Jack Fletman, se realizo una prueba piloto para comprobar la validez de las variables previo a su aplicación en el conjunto de cooperativas.

4.2.1.3 Validez de Concepto

La determinación de la validez de concepto se realizo para cada factor en forma independiente utilizando el unifactorial⁴³ a través de un análisis de componentes principales individualmente. Según Black y Porter, el unifactorial indica que la naturaleza de cada factor es una medida de liquidez.

4.2.2 Análisis y Resultado de Factores Principales.

El análisis de los componentes principales (A.C.P.) realizados a las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE permite identificar la correlación existente entre los factores estructura organizacional, la dirección, la planeación, el control y el clima organizacional entre las organizaciones objeto de análisis teniendo en cuenta que todas hacen parte de la misma asociación cooperativa de segundo grado.

El A.C.P. permitió identificar las variables más representativas de los diferentes factores, las variables que permiten explicar el desempeño de la Gestión Administrativa de las organizaciones objeto de análisis. En el anexo C se puede observar las diferentes variables correspondientes a cada factor, en conjunto con la etiqueta que permite identificarla ya que para facilitar el análisis al momento de crear el marco en SPSS a cada variable objeto de análisis se le dio una etiqueta o nombre clave.

Los factores y variables resultantes del análisis factorial realizado al instrumento de evaluación de gestión administrativa de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE utilizando la técnica de análisis de componentes principales se analizan a continuación.

4.2.2.1 Factor No 1: Estructura Organizacional

La estructura organizacional de cada una de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE está representada en su organigrama general, en la alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización; en la comunicación y revisión periódica de los objetivos, en la cuantificabilidad de los objetivos generales y específicos de las cooperativa, la descripción y distribución de funciones, así como, en los programas de desarrollo organizacional y de calidad total que estas desarrollen.

⁴³ Esto quiere decir que un solo factor es extraído para cada prueba.

El primer factor quedó conformado por tres variables que presentan el mayor nivel de correlación, estas son “grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización”, “grado de comunicación de los objetivos” y la “aplicación de programas de desarrollo organizacional y calidad total”. Mostrando esto que dentro el factor estructura organizacional, para las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE tiene importancia alinear las metas de la organización, la misión y la estructura, así como, comunicar los objetivos a los integrantes de la cooperativa. De igual manera, tiene relativa importancia la aplicación en ellas de programas de desarrollo organizacional, de hecho esto es uno de los objetivos principales que promueve Confecoop entre sus miembros, razón por la cual promueve y realiza capacitaciones constantes de sus asociados.

Las variables que más contribuyen a la estructura organizacional de las cooperativas están dadas en orden de importancia por grado de comunicación de los objetivos, grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización y la aplicación de programas de desarrollo organizacional y calidad total, con calificaciones porcentuales de 34.14 %, 33.14 % y 32.32 %⁴⁴. Estos resultados pueden ser considerados buenos para la administración de las cooperativas ya que muestran la importancia que tiene para estas la comunicación de los objetivos a sus integrantes, al igual de que exista una correcta alineación entre las metas, la estructura y la misión de las cooperativas, así como, la aplicación de programas de desarrollo organizacional buscando aumentar el nivel de capacitación de sus integrantes y la aplicación de principios de calidad en las organizaciones.

Pero es de resaltar, que a pesar de estos resultados, el A.C.P. realizado mostro que existía poca correlación en las variables se “realizan revisiones periódicas de los objetivos”, “son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa”, “existe un organigrama general” y la “descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y la organización”, mostrando que estas variables tenían poca correlación con las demás, e incluso tenían un impacto negativo en el factor estructura organizacional. Esto muestra que para las cooperativas asociadas en CONFECOOP CARIBE no es relevante dentro del factor la revisión periódica de los objetivos de las organizaciones, tampoco tiene relevancia el hecho de que los objetivos tanto generales como específicos sean cuantificables, la existencia de un organigrama general y el hecho de que la descripción y distribución funciones estén acorde con la estructura de la organización. La poca importancia dada

⁴⁴ El análisis porcentual que se realiza en cada factor se calcula mediante la participación que tiene el coeficiente de cada variable en la sumatoria total de los coeficientes que explican el factor analizado.

por las cooperativas a la existencia de un organigrama es crítica, ya que la estructura de todo tipo de organización se ve reflejada en su organigrama, que es en donde se ve manifestado el agrupamiento de los miembros de la organización en departamentos y de estos en la organización total.

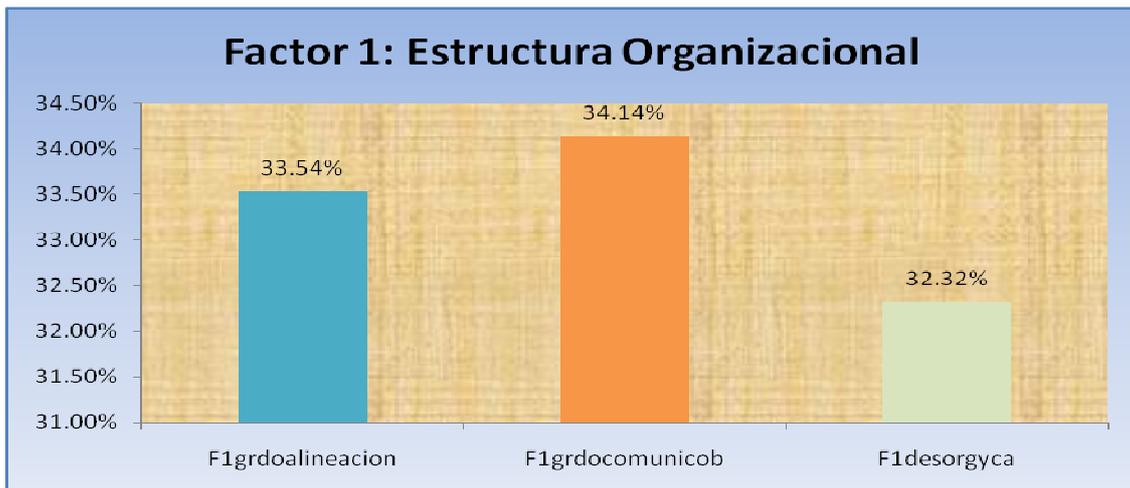


Gráfico No 5: Correlación de las Variables Analizadas en el Factor No 1

Entre las variables del factor No 1 el grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización, el grado de comunicación de los objetivos y la aplicación de programas de desarrollo organizacional y calidad total; se observa una fuerte correlación, lo que permite generar un determinante bajo, un KMO relativamente alto y una prueba de esfericidad de Barlett que permite concluir una alta relación entre las variables analizadas, indicando que el análisis factorial realizado es pertinente.

Los resultados del factor estructura organizacional indican que el aporte de cada una de las tres variables que lo conforman contribuye casi en la misma proporción a la estructura organizacional de las cooperativas, ya que el aporte que generan al factor cada una de ellas es muy similar.

4.2.2.2 Factor No 2: Dirección.

La dirección que se realiza en las cooperativas afiliadas a CONFECOOP CARIBE se ve reflejada en su proceso de toma de decisiones, en la existencia o no de un proceso de delegación en cada organización, en el grado de eficacia de la comunicación organizacional, el estilo de gerencia de los administradores y en la utilización o no de indicadores de gestión para medir el desempeño de las cooperativas.

El factor No 2 estaba conformado inicialmente por cinco variables, pero realizado el análisis factorial se encontró que solo tres variables tenían

correlaciones positivas y tenían el mayor nivel de correlación; estas variables son “la toma de decisiones es ágil y oportuna”, “existe un proceso de delegación en la organización” y “la gerencia utiliza un estilo participativo”. Mostrando esto que para la dirección de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE tiene mayor importancia que la toma de decisiones al interior de las organizaciones sea ágil y oportuna, así como, lo concerniente a la delegación de funciones en la organización y que la gerencia de estas utilice un estilo participativo. En orden de importancia las variables que más contribuyen al factor dirección son “existe un proceso de delegación en la organización” con una calificación porcentual del 35 %, seguido de la variable “la toma de decisiones es ágil y oportuna” con el 34.1 % y la variable “la gerencia utiliza un estilo participativo” con el 30.9 %. Es de resaltar que para las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE es supremamente importante que las decisiones que se tomen al interior de estas sean rápidas y oportunas dentro de un estilo de gerencia participativo en el cual todos los asociados puedan participar en la toma de decisiones, para lo cual en cada cooperativas hay diferentes comités en los cuales pueden participar los asociados de manera voluntaria. Dentro del estilo de dirección participativo que se da en estas cooperativas se realiza delegación de funciones entre sus miembros buscando generar un mayor compromiso de estos con la cooperativa a la cual están asociados.

No obstante esto, es realmente preocupante la poca correlación que dentro del factor dirección tienen las variables “grado de eficacia de la comunicación organizacional” y “existen y se utilizan índice de gestión”, variables que tenían un impacto negativo en la determinación del determinante y en la adecuación del factor al análisis factorial. Es preocupante porque la mayoría de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE no están utilizando indicadores de gestión para medir y auditar el desempeño de las organizaciones⁴⁵; de igual manera, existe poca eficacia en los medios de comunicación que se utilizan en las cooperativas, predominando de esta forma la comunicación informal sobre la formal.

Las variables “la toma de decisiones es ágil y oportuna”, “existe un proceso de delegación en la organización” y “la gerencia utiliza un estilo participativo” tienen un alto nivel de correlación entre sí, lo cual se demuestra en el resultado significativo del determinante, el KMO y la prueba de esfericidad de Barlett realizada⁴⁶. El factor Dirección de las cooperativas asociadas a CONFECOOP

⁴⁵ Según Luis Antonio Valera Rueda, “los indicadores de gestión se constituyen en el producto más valioso que posee una empresa, permitiendo evaluar, hacer seguimiento, replantear y pronosticar los resultados del plan estratégico; por medio de ellos se puede evaluar el desempeño de una organización y simular su comportamiento.”

⁴⁶ Ver anexos

CARIBE está más fuertemente influenciado por el proceso de delegación de funciones al interior de las organizaciones, seguido por el proceso de toma de decisiones, el cual consideran las cooperativas que debe ser ágil. En el gráfico No 6 se puede observar el grado de correlación entre las variables del factor Dirección.

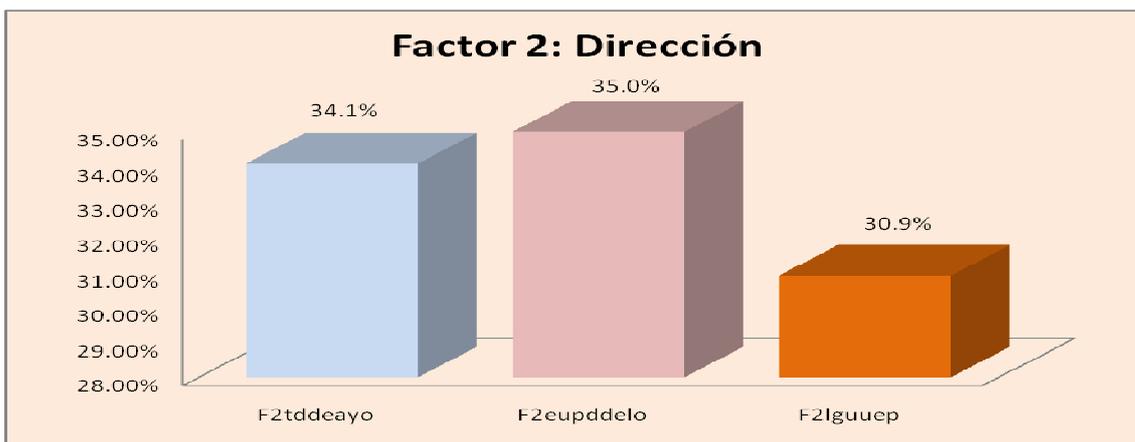


Gráfico No 6: Correlación de las Variables Analizadas en el Factor No 2

4.2.2.3 Factor No 3: Planeación

Dentro de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE no es muy común la utilización de técnicas actuales como la planeación estratégica, ni la elaboración de planes de desarrollo a periodos superiores a un año, los planes que se realizan son de corto plazo. De las nueve variables analizadas en el factor Planeación utilizando el A.C.P. solo cinco presentaron correlación positiva, a la vez que presentaban el mayor nivel de correlación, estas variables son: “se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica”, “son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones”, “participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos”, “se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores” y “se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos”.

La fuerte correlación existente entre estas variables se comprueba en con el bajo nivel del determinante, el alto KMO resultante y la prueba de esfericidad de Barlet realizada. En orden de importancia las variables que más contribuyen al factor Planeación son “son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones” con una calificación porcentual del 21.7 %, seguido de “participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos”, con el 20.8 %. Muy de cerca le siguen las variables “se elaboran los planes

considerando lo que pueden o no hacer los competidores” con una calificación de 20.4 puntos y “se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos” con una calificación de 20.3 puntos. Las participaciones porcentuales en el factor pueden ser observadas en el gráfico No 7.

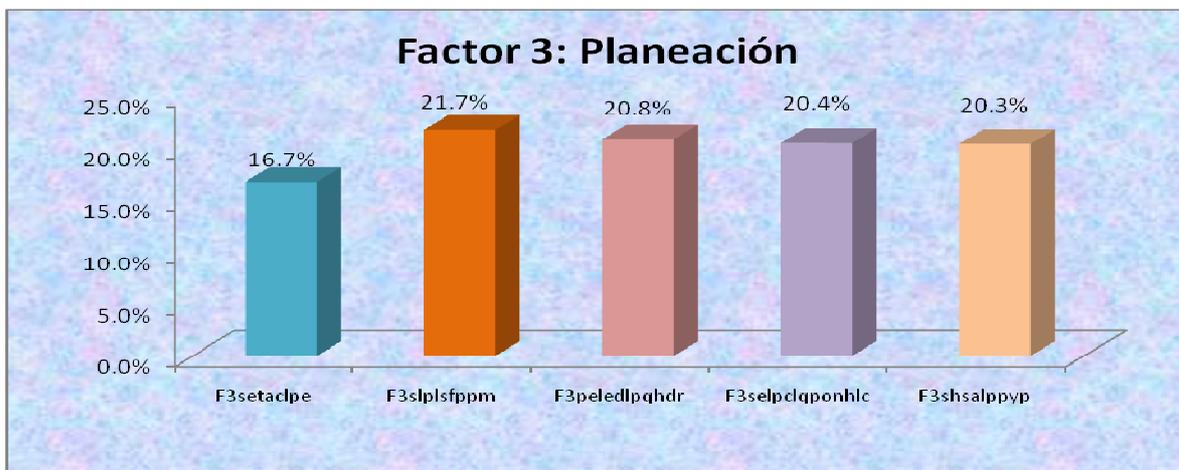


Gráfico No 7: Grado de correlación de las variables analizadas en el factor No 3.

La menor participación en el factor Planeación la tiene la variable “se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica” con una participación porcentual del 16.7 %, lo cual es indicativo de la poca importancia que le dan las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE a la utilización de técnicas administrativas actuales como la planeación estratégica, técnicas que les permitirían ser mas proactivas y estar más preparadas a los cambios que se den en el entorno en que se desempeñan.

No obstante el hecho de que la mayoría de estas cooperativas no realicen planes de desarrollo a mediano plazo, estas realizan planes de corto plazo flexibles de manera que tengan libertad para modificarlos; estos planes se realizan considerando lo que pueden o no hacer los competidores, participando en su elaboración las personas que deberán colocarlo en la práctica. Es de resaltar, que dentro de la planeación que se realiza en estas cooperativas, la mayoría no elabora presupuestos, los presupuestos asignados para cada área no son conocidos por estas, es decir, por quienes deberían ejecutarlos.

Una vez realizado el A.C.P., cuatro variables fueron descartadas debido a su baja correlación⁴⁷ y a su impacto negativo en el determinante, así como, en el nivel KMO del factor, las variables descartadas luego del análisis factorial realizado fueron cuatro: “Se utilizan presupuestos”, “Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año”, “Ha formalizado la empresa un

⁴⁷ Correlación negativa

Plan de Desarrollo a Mediano Plazo y Se presenta este plan para su dirección, aprobación o modificación en el concejo de administración”

4.2.2.4 Factor No 4: Control.

Este factor tiene un desempeño aceptable, está conformado por los sistemas de control al interior de las cooperativas, los objetivos de control, el uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional, el establecimiento de normas y métodos para medir el desempeño, así como, la adecuación de los sistemas de control a la realidad organizacional de cada cooperativa.

De las seis variables analizadas en este factor, solo cuatro variables presenta un alto nivel de correlación y explican en su totalidad el comportamiento del factor, estas variables son “Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional”, “Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos”, “El control se adecua a la realidad organizacional”, y “Los sistemas de control son flexibles”.

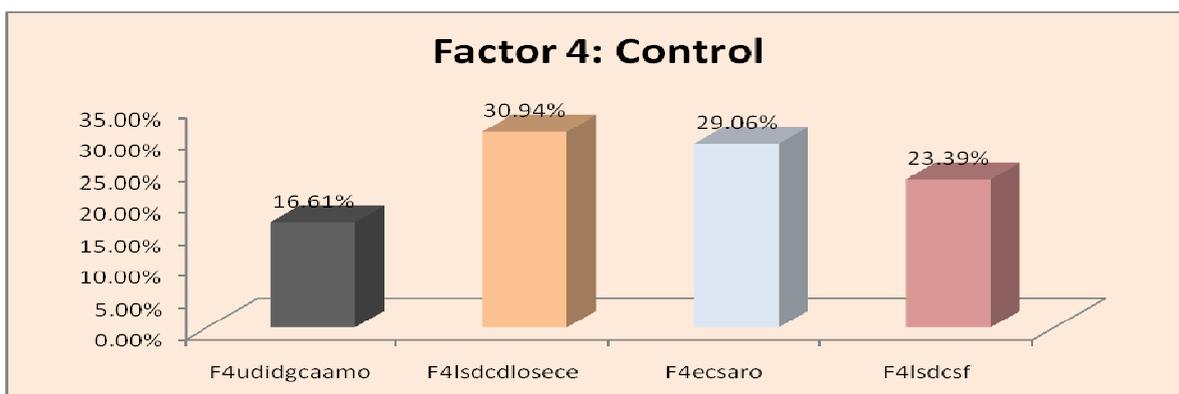


Gráfico No 8. Grado de Correlación de las variables analizadas en el factor No 4

Estas variables a su vez de acuerdo a su nivel de contribución al factor se pueden clasificar en nivel alto, medio y bajo. En el nivel alto se encuentran las variables “Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos”, y “El control se adecua a la realidad organizacional” con una calificación porcentual del 30.94 % y 29.06 %, respectivamente. Esto muestra que para las cooperativas afiliadas a CONFECOOP CARIBE es supremamente importante que el control de las organizaciones se adecue a la realidad de la cooperativa y que los sistemas de control de las cooperativas sean lo más exacto, completo y efectivo posible teniendo en cuenta las características que presenta cada organización y el entorno en que se desenvuelven. La variable “Los sistemas de control son flexibles” que presenta una contribución al factor

de 23.39 % se encuentra en el nivel medio y la variable “Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional” con una contribución del 16.61 % se encuentra en el nivel bajo.

Para las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE también tiene importancia que los sistemas de control de cada organización sean flexibles, de manera que se puedan adecuar en forma rápida a los cambios que se presenten. Pero, no es tan importante para estas, como se había mencionado anteriormente, el utilizar indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional. Una vez realizado el A.C.P., dos variables (“Están definidos los objetivos del control” y “Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño”) fueron eliminadas dada su poca correlación⁴⁸, muy baja contribución al factor, así como, su impacto negativo en el determinante y en la adecuación de los datos al análisis factorial.

Es de resaltar, que dentro del factor control las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE den relativamente poca importancia a la definición de los objetivos de control y al establecimiento de normas y métodos para medir el desempeño.

4.2.2.5 Factor No 5: Clima Organizacional

El clima organizacional de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE está representado en el nivel de satisfacción de los funcionarios con la organización, la existencia o no de divergencias entre los asociados, la existencia dentro de las organizaciones de clanes o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección, la estrategia que se utiliza ante presiones de este tipo y la solución que le brinda la cooperativa a las inquietudes de los asociados.

Existe una fuerte correlación entre todas las variables objetos de análisis en el factor clima organizacional, lo que se denota en el bajo nivel de su determinante, su alto nivel de KMO y en la prueba de esfericidad de Barlett realizada que indica la pertinencia del análisis factorial realizado en este factor.

Pero a pesar del alto nivel de correlación entre las variables del factor clima organizacional, son dos variables las que presentan mayor nivel de contribución en este, estas son “Existen divergencias entre los asociados” y “Existen dentro de la organización “clanes” o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección”, las cuales en conjunto representan el 91.7 %, contribuyendo en mayor medida dentro del factor la primera con el 46.1 % seguida muy cerca por la segunda variable con

⁴⁸ Su correlación era negativa e influían negativamente en el resultado del determinante.

el 45.6 %. Esto implica que a los asociados y los administradores de la mayoría de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE les preocupa las divergencias internas⁴⁹ que existen entre los asociados de este tipo de organizaciones, al igual que la existencia dentro de las cooperativas de “clanes” o grupos que buscan imponer sus puntos de vista a la dirección.

Estos son dos de los principales problemas internos que presentan las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE: las divergencias entre los asociados y la existencia de clanes o grupos de mando al interior de la cooperativa. Esto conlleva al enrarecimiento del ambiente interno de la organización, al enfrentamiento entre los asociados de estas, y por consiguiente a afectar el comportamiento de todos los miembros de las cooperativas, tanto asociados como funcionarios.

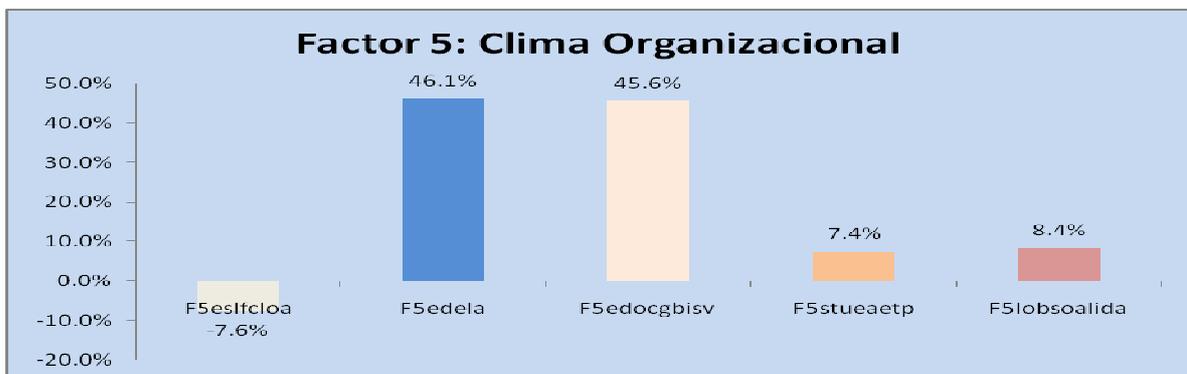


Gráfico No 9. Correlación de las Variables Analizadas del Factor No 5

Las variables “La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados” y “Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones” presentan una baja contribución al factor Clima Organizacional, sus contribuciones son de 8.4 % y de 7.4 %, respectivamente. Esto implica que las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE no tienen una estrategia estructurada preparada para enfrentar presiones realizadas por parte de miembros activos de las organizaciones que conformen “clanes” o grupos que busquen imponer su punto de vista u oponerse a la administración. De igual manera, la solución oportuna de las inquietudes de los asociados no presenta una alta prioridad dentro de las cooperativas lo cual se muestra en su baja contribución al Factor Clima Organizacional.

Por otro lado, el factor “Están satisfechos los funcionarios con la organización actual” presenta una contribución negativa dentro del factor, lo cual implica que el nivel de satisfacción de los funcionarios con la organización incide

⁴⁹ Divergencias internas que han conllevado a enfrentamientos entre asociados con implicaciones incluso legales (demandas).

negativamente en el Clima Organizacional de las cooperativas asociadas en CONFECOOP CARIBE, y por consiguiente, en el comportamiento tanto de los funcionarios como de los asociados.

5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE.

La Gestión Financiera hace referencia al manejo de los recursos financieros que se utilizan en una organización. Se encuentra fuertemente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación, así como, a la política de reparto de utilidades. En ella se estudia tanto las fuentes como las aplicaciones de recursos que se generan en la empresa; el cómo están distribuidas las estructuras financieras y de capital de la organización de forma que esta puedan financiar mejor los requerimientos de fondo que tenga y la forma como están diversificadas sus entradas de capital.

El diagnóstico financiero permite conocer como ha sido el manejo que han realizado los administradores de los recursos financieros con que cuenta la empresa, así como, los resultados obtenidos de la organización. Para ello se utilizan herramientas de análisis que permiten conocer como ha sido el comportamiento de la rentabilidad, la liquidez y el nivel de endeudamiento de la organización en el periodo de tiempo objeto de análisis. De igual forma, el diagnóstico financiero permite identificar como ha sido el comportamiento del movimiento de los recursos financieros en términos de fondos y efectivos, ayudando de esta manera a evaluar la calidad de las decisiones gerenciales tomadas por los administradores de la organización analizada.

Para realizar el diagnóstico financiero de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE se utilizaron como fuente de información los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Resultados) de 11⁵⁰ de las 18 cooperativas asociadas⁵¹, que fueron las que suministraron información financiera. Se utilizaron como herramienta de análisis los índices financieros de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, de igual forma, para conocer y analizar el movimiento de los recursos, con base a la información suministrada se

⁵⁰ En realidad se obtuvo información de 12 cooperativas, pero lamentablemente una de ellas quebró y fue liquidada en el año 2006 por lo que no fue tomada en cuenta en el análisis por la distorsión que causaba al incluirla en el año 2006 con respecto al año inmediatamente anterior.

⁵¹ Ver anexos

procedió a elaborar el estado de fuentes y aplicación de los fondos (EFAF) y el estado de flujo de efectivo (EFE), los cuales son estados financieros que permiten al analizarlos conocer como han sido aplicadas o donde están las utilidades obtenidas por la organización.

En el caso de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, dada la complejidad de la información financiera suministrada, ya que las empresas que se analizan se dedican diferentes actividades económicas⁵², para facilitar y realizar un mejor análisis se tomó la decisión de analizarlas como un todo, es decir, como si todas las cooperativas asociadas en este organismo cooperativo de segundo nivel conformaran un solo ente económico o sector en este caso particular, para lo cual se procedió a sistematizar y estudiar toda la información financiera suministrada como si estas fueran una sola organización⁵³.

5.1 Análisis de la Rentabilidad

La rentabilidad según Oscar León García es “la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio” (García, 1999:240), es decir, indica cual es el rendimiento que generan los fondos que se encuentran comprometidos en la organización. Para su determinación y análisis se pueden utilizar una serie de indicadores financieros como son la rentabilidad operativa del activo, la rentabilidad neta del patrimonio y los márgenes de utilidad. En la tabla No 12 se puede observar el comportamiento de los indicadores de rentabilidad de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE en el periodo comprendido por los años 2004 al 2006.

Tabla No 12. Indicadores de Rentabilidad de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2004 – 2006

INDICADORES	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Rentabilidad Neta del Activo	2.32%	3.01%	3.26%
Rentabilidad Operativa del Activo	2.59%	2.36%	2.72%
Rentabilidad Neta Ingresos	4.03%	5.53%	6.95%
Rentabilidad Patrimonio	3.18%	4.20%	4.47%

Fuente: CONFECOOP CARIBE. Cálculos del autor con base a la información financiera suministrada por Confecoop.

Todos los indicadores de rentabilidad tuvieron un comportamiento creciente en el periodo analizado, sin embargo los resultados de rentabilidad de las cooperativas no fueron altos, fueron un poco bajo, lo suficiente para garantizar

⁵² Crédito, servicio de transporte, Educación, producción lechera, etc.

⁵³ Para realizar esto se sumo los valores financieros de cada cuenta particular de todas las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE que suministraron información financiera.

su crecimiento, pero se debe tener en cuenta que estas son entidades sin ánimo de lucro las cuales no buscan generar altas utilidades, sino satisfacer las necesidades de sus asociados.

La rentabilidad operativa del activo⁵⁴, la cual muestra el rendimiento que producen los activos que posee una empresa fue creciente en el periodo analizado, pasando del 2.59 % en el año 2004, al 2.72 % en el año 2006. Pero a pesar de esto disminuyó en el año 2005 debido al mayor incremento que presentaron los activos en ese año (15 %) con respecto a la utilidad operacional (4.94 %). Esto se debió en su mayor parte al fuerte incremento que presentaron los activos corriente (25.48 %), aumento muy superior al incremento de la utilidad operacional, lo cual ocasiono el leve deterioro de la rentabilidad operativa de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE en ese año. Este aumento de los activos corrientes fue liderado por el fuerte incremento de las cuentas por cobrar (57.32 %) y de la cartera de crédito (27.29 %). No obstante el crecimiento que presenta la Rentabilidad Operativa en el periodo, sus niveles son relativamente bajos, no pasa del 3 % en el periodo. Siendo esta los intereses que producen los activos de la organización, su bajo nivel implica que en el periodo analizado el costo de la deuda, 14.17 % en promedio para los tres años⁵⁵, es superior a los rendimientos que producen los activos de las cooperativas.

El bajo nivel de la rentabilidad de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE se debe especialmente a la existencia de fondos ociosos representados en un exceso de activos, especialmente de los activos corrientes utilizados en las operaciones, ya que estos representan en promedio el 75 % de los activos⁵⁶. Este alto nivel de activos corrientes está afectando desfavorablemente la rentabilidad de las cooperativas.

La rentabilidad del patrimonio, la cual es la tasa de interés que ganan los propietarios (asociados) por su inversión en la organización, al igual que la rentabilidad del activo, presenta un comportamiento creciente en el periodo analizado, pasando del 3.18 % en el año 2004, al 4.47 % en el año 2006. No obstante, este aumento es bajo si se compara con el comportamiento del costo de la deuda en el periodo⁵⁷. Esto no es coherente con el nivel de riesgo financiero que asumen los asociados de las cooperativas, ya que su nivel de riesgo es mayor que el de los acreedores.

⁵⁴ Según Oscar León García la rentabilidad operativa del activo es la tasa de interés que producen los activos de la empresa o tasa de interés que gana la empresa.

⁵⁵ Cálculo del autor con base a las series estadísticas del banco de la república consultadas en la página http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_inter5.htm

⁵⁶ Cálculo del autor con base a la información financiera suministrada por las cooperativas

⁵⁷ Ver tabla No 13

Tabla No 13. Rentabilidad del Patrimonio vs Costo de la deuda

INDICADORES	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Rentabilidad Patrimonio	3.18%	4.21%	4.47%
Costo de la Deuda*	15.08%	14.56%	12.89%
Tasa de Captación**	7.80%	7.01%	6.27%

Fuente: CONFECOOP CARIBE. Cálculos del autor con base a la información financiera suministrada por Confecoop

* Se tomó como costo de la deuda al promedio ponderado de las tasas de colocación de recursos del sistema financiero. Fuente banco de la república.

** Se tomó como tasa de captación a las tasas de interés de los certificados de depósito a término a 90 días. Fuente banco de la república

De igual manera, la rentabilidad del patrimonio de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE es inferior a la tasa de captación de recursos del sistema financiero colombiano representada en CDT, lo cual implica que en el periodo analizado era más rentable financieramente para los asociados de las cooperativas tener sus recursos invertidos en CDTs que en ellas.

Las bajas rentabilidades operativas del activo y del patrimonio de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE generan que se presente una situación que no favorece financieramente a los asociados de las cooperativas, ya que los recursos financieros que tienen invertidos en estas no compensan el riesgo de la inversión, ni les genera unas utilidades financieras por lo menos iguales a las que tendrían si tuvieran invertidos estos mismos recursos en títulos valores de renta fija como los CDT.

La rentabilidad del patrimonio de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE es superior a la rentabilidad del activo en todo el periodo analizado, pero inferior al costo de la deuda lo cual implica que los asociados no obtengan un rendimiento superior a la rentabilidad mínima que esperen por tener sus recursos invertidos en las cooperativas⁵⁸, esto hace que no se cumpla en estas cooperativas la llamada esencia de los negocios⁵⁹.

$$TMRR < \frac{UAI}{PATRIMONIO} > \frac{UAI}{ACTIVOS} > 1\%(\text{Costo de la deuda})$$

En las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE solo se cumple de esta desigualdad el hecho de que la rentabilidad del patrimonio sea superior a la rentabilidad del activo, pero esta no es superior al costo de la deuda en el ninguno de los años del periodo analizado. Como complemento al estudio de los indicadores de rentabilidad, a continuación se analiza el comportamiento de

⁵⁸ A menos que sus tasas mínimas de rendimiento requerido (TMRR) sean nulas (iguales a cero)

⁵⁹ Según Oscar León García los propietarios avanzan en su propósito de obtener una rentabilidad superior a la esperada cuando hacen que los activos generen una rentabilidad por encima del costo de la deuda.

dos de los principales márgenes de utilidad de las cooperativas como son el de utilidad bruta y el de utilidad operacional.

Tabla No 14. Márgenes de Utilidad Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE Año 2006

INDICADORES	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Margen Utilidad Bruta	43.47%	46.30%	51.45%
Margen Operacional	4.59%	4.48%	5.94%

Fuente: CONFECOOP CARIBE. Cálculos del autor con base en la información financiera suministrada por Confecoop

Los márgenes de utilidad representan lo que las cooperativas obtienen por cada servicio que prestan o bien que venden. Estos fueron crecientes en el periodo analizado, principalmente el de utilidad bruta⁶⁰ que pasa del 43.47 % en el año 2004 al 51.45 % en el año 2006, lo cual muestra que el peso relativo de los costos de ventas disminuyeron en el periodo.

El margen operacional⁶¹ también es creciente en el periodo analizado, pero sus valores son mucho más bajo que los del margen de utilidad bruta. Este muestra que en el año 2006 por cada peso de venta o prestación de servicios que realizan las cooperativas solo se percibe una utilidad del 5.94 %, la cual es muy inferior al costo de la deuda (12.89 %) y a la tasa promedio de captación de recursos del sistema financiero colombiano en el año 2006 (6.27 %).

5.2 Análisis de la Liquidez

La liquidez de una organización es la capacidad que tiene esta para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas se vencen (Gitman, 2000:119). En el caso de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE sería la capacidad que tienen las cooperativas de generar los fondos suficientes para el cubrimiento de sus obligaciones de corto plazo, tanto operativas como financieras (Garcia, 1998:198). Para determinar el comportamiento de la liquidez de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE se determinaron una serie de indicadores financieros como el Capital de Trabajo, la razón circulante y la prueba acida.

⁶⁰ El margen de utilidad bruta mide el porcentaje de cada peso de venta que queda después de que la empresa pago sus productos (Gitman, 2000:128).

⁶¹ También conocido como margen de utilidad operativa, mide el porcentaje de cada peso de ventas o prestación de servicios que queda después de deducir los gastos operacionales (gastos de venta y de administración).

Tabla No 15. Indicadores de Liquidez de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2004 – 2006

INDICADORES	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Razón Corriente	5.77	4.77	5.81
Prueba Acida	5.57	4.62	5.69
Capital de Trabajo	\$ 35,914,403,227	\$ 43,085,451,152	\$ 49,347,667,858
Variación del Capital de Trabajo	20.76%	19.97%	14.53%
Importancia Activo Corriente	69.14%	75.44%	74.68%

Fuente: CONFECOOP CARIBE. Cálculos del autor con base a la información financiera suministrada por Confecoop

El nivel de liquidez de las cooperativas es supremamente alto en el periodo analizado, lo que se ve reflejado en el comportamiento de la razón corriente que fue superior a cuatro veces en todos los años. La razón corriente de 5.81 del año 2006 muestra que por cada peso de deuda representado en pasivo circulante la empresa constaba con \$ 5.81 pesos, lo cual es un reflejo del alto nivel de liquidez. De igual manera, al calcular la razón prueba acida⁶² sigue siendo superior a cuatro veces un peso de deuda la capacidad de cumplimiento de las obligaciones de corto plazo de las cooperativas.

La poca variación existente entre las razones corrientes y prueba acida, muestran que los inventarios tiene poca participación en los activos corrientes, esta es del 3.57 % en el año 2005 y del 2.06 % en el año 2006⁶³. De hecho la principal participación en los activos corrientes lo tienen las cuentas de cartera y cuentas por cobrar que representan entre los dos el 90 % aproximadamente de los activos corrientes y el 74 % del total de activos en el año 2006, esto se puede observar en tabla No 16.

Tabla No 16. Participación en el Activo Corriente. Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2004 – 2006

Nombre	Año 2004		Año 2005		Año 2006	
	% Total	% Grupo	% Total	% Grupo	% Total	% Grupo
DISPONIBLE	4.50%	6.51%	2.54%	3.37%	3.21%	4.29%
INVENTARIOS	2.47%	3.57%	2.47%	3.28%	1.54%	2.06%
CARTERA DE CREDITOS	54.53%	78.87%	60.36%	80.01%	60.75%	81.35%
CUENTAS POR COBRAR	7.08%	10.24%	9.68%	12.83%	8.67%	11.60%
INVERSIONES DE CORTO PLAZO	0.56%	0.80%	0.38%	0.51%	0.52%	0.69%
DIFERIDOS	1.62%	2.35%	1.00%	1.33%	0.74%	0.99%

⁶² Es la misma razón de corriente, pero excluyendo a los inventarios

⁶³ Cálculo del autor. Ver tabla No 16

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69.14%	100.00%	75.44%	100.00%	74.68%	100.00%
------------------------	--------	---------	--------	---------	--------	---------

Fuente: CONFECOOP CARIBE. Cálculos del autor con base a la información financiera suministrada por Confecoop

Los activos corrientes son los que tienen mayor participación dentro del activo total de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, lo cual se muestra en el indicador importancia del activo corriente, el cual muestra que en los años 2005 y 2006, los activos corrientes representaron en promedio el 75 % del total de activos. En congruencia con esto, el capital de trabajo, también permite comprobar el alto nivel de liquidez de las cooperativas objeto de análisis, mostrando que existe un exceso de liquidez en ellas, ya que el valor del capital de trabajo es muy superior a los recursos que estas requieren para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempo alguno.

Para complementar el análisis de liquidez es bueno completar éste con el estudio de los índices de rotación, los cuales permiten hacer una medida más dinámica del comportamiento de la liquidez de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, estos se pueden observar en la tabla No 17.

Tabla No 17. Indicadores de Rotación de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE Años 2004 – 2006

INDICADORES	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Rotación de Activo Corriente	0.88	0.78	0.64
Días de Activo Corriente	410	463	562
Rotación de Cartera	1.03	0.87	0.75
Periodo promedio de cobro	349	413	477
Rotación de Inventario	12.89	11.44	14.45
Periodo de Reposición	28	31	25
Rotación de Activo Total	0.56	0.53	0.46

Fuente: CONFECOOP CARIBE. Cálculos del autor con base a la información financiera suministrada por Confecoop

La rotación de activos corrientes, el cual es un indicador de eficiencia empresarial, que refleja la capacidad que tienen las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE de generar ingresos con respecto al volumen de activos corrientes que poseen (García, 1998:231) es muy baja y decreciente en el periodo analizado. Pasa de 0.88 veces en año 2004, a 0.64 veces en el año 2006. El valor del indicador de 0.64 en el año 2006 indica que cada peso invertido en activo corriente realiza en promedio 0.64 vueltas en un año a través del ciclo de liquidez, es decir, que las cooperativas están en capacidad de generar \$ 0.64 pesos de venta por cada peso invertido en activo corriente (menos de un peso). Esto último implica que un peso invertido en activos corrientes se demora 562 días (casi año y medio) en hacer el recorrido a través del sistema de circulación de fondos. Esta baja rotación de activos corrientes

en el periodo es un indicador de que las cooperativas tienen un exceso de capital de trabajo.

Este exceso de capital de trabajo de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE se debe en su mayor parte, como se había mencionado anteriormente, al alto nivel de sus activos corrientes el cual se ve reflejado en su baja rotación de cartera⁶⁴ la cual es de 0.75 veces en el año 2006, al igual que en el indicador periodo promedio de cobro el cual es de 477 días en este mismo año. Todo esto podría implicar que las cooperativas tienen más cuentas por cobrar de las que deberían tener, lo que hace conveniente analizar la calidad⁶⁵ de la cartera de las cooperativas, ya que como su nivel de participación en los activos de las cooperativas es tan alto⁶⁶ un deterioro de la calidad de esta que implique que muchas de las cuentas sean incobrables o de difícil cobro puede afectar la liquidez de las cooperativas y por consiguiente su permanencia en el mercado.

Las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE realizan créditos a sus asociados generalmente a tasas de interés preferenciales para estos⁶⁷, estos créditos que realizan son generalmente de consumo utilizando como garantía un convenio de Libranzas, lo que garantiza el cobro de la cuenta por cobrar, ya que al firmar la libranza los asociados, estos autorizan a que mensualmente se les descuente de sus salarios de la empresa en que laboren⁶⁸ las cuotas del crédito recibido por parte de estos. El 94 % aproximadamente de la cartera de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE está representado en créditos de consumo que tienen como garantía la libranza⁶⁹. El hecho de que la mayor parte de la cartera está representada en créditos de consumo que tienen como garantía la libranza garantiza no solo el cobro de la cartera sino la liquidez de las cooperativas.

5.3 Análisis del Endeudamiento

Según Lawrence Gitman, el nivel de deuda de una organización indica la cantidad de dinero prestado por otras personas que se utiliza para tratar de obtener utilidades (Gitman, 2000:124). Este análisis permite evaluar la capacidad de endeudamiento de las cooperativas asociadas a CONFECOOP

⁶⁴ Este indicador muestra las veces que la cartera es convertida en efectivo en el periodo.

⁶⁵ Entendiendo la calidad de la cartera como su capacidad de recuperación

⁶⁶ 75 % aproximadamente en el año 2006, ver tabla No 16

⁶⁷ Entendiéndose aquí la tasa de interés preferencial como una tasas más bajas de la que le cobraría una entidad financiera

⁶⁸ Todos los asociados de las cooperativas asociadas a Confecoop, hacen parte de una empresa o cooperativa que les aglutina.

⁶⁹ Ver Anexo

CARIBE, para lo cual se determinaron sus principales indicadores de endeudamiento⁷⁰.

Tabla No 18. Indicadores de Endeudamiento de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2004 – 2006

INDICADORES	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Endeudamiento Total	27.00%	28.25%	27.03%
Apalancamiento	36.99%	39.38%	37.05%
Concentración	44.34%	55.96%	47.54%
Financiamiento a largo plazo	76.92%	73.77%	77.44%
Relación Deuda Permanente a Capitalización Total	15.50%	12.16%	14.19%

Fuente: CONFECOOP CARIBE. Cálculos del autor con base a la información financiera suministrada por Confecoop

El nivel de endeudamiento total de las cooperativas medido a través de la razón de deuda total⁷¹ es inferior al 30 % en el periodo analizado, lo cual implica que el nivel de apalancamiento financiero que realizan no es alto. Las cooperativas solo financiaron el 27 % de los activos en el año 2006 mediante la toma de deuda con terceros. El apalancamiento total⁷² de las cooperativas fue inferior al 40 % en el periodo. Para las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE no era conveniente recurrir al apalancamiento financiero debido a que el costo de la deuda es superior a la rentabilidad que generan los activos⁷³, lo cual implica un apalancamiento financiero desfavorable para las cooperativas⁷⁴.

Las cooperativas recurren en su mayor medida al financiamiento de largo plazo como medio de financiar sus activos, esto se observa en el comportamiento de este indicador, el cual para el año 2006 es del 77 %. Los activos de las cooperativas son financiados en su mayor parte mediante aportes propios de los asociados, esto se refleja en que el patrimonio de estas organizaciones fuera del 72.97 % en el año 2006.

El nivel de concentración⁷⁵ es del 47.5 %, lo cual implica que las cooperativas en su endeudamiento con terceros recurren en casi igual proporción a la deuda de corto y largo plazo. Como medio de complementar el análisis de endeudamiento de las cooperativas se complementa este con el estudio de los principales indicadores de cobertura como son el de cobertura de intereses y el de cobertura del activo fijo.

⁷⁰ Ver tabla No 18

⁷¹ La razón de deuda total o razón de endeudamiento mide la proporción de los activos totales financiados por los acreedores de la organización.

⁷² El índice de apalancamiento total es la razón del pasivo total al patrimonio.

⁷³ Ver sección 5.1 Análisis de la Rentabilidad

⁷⁴ En una organización puede haber preferencia por financiarse con deuda solo cuando la rentabilidad del activo es superior al costo de la deuda (García, 1998:293)

⁷⁵ Este indicador muestra la proporción de los pasivos totales financiados con deuda de corto plazo

Tabla No 19. Indicadores de Cobertura Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE 2004 – 2006

INDICADORES	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Cobertura de Intereses	2.13	1.34	1.60
Cobertura del Activo Fijo	3.25	3.93	3.84

Fuente: CONFECOOP CARIBE. Cálculos del autor con base a la información financiera suministrada por Confecoop

La razón de cobertura de intereses⁷⁶ también conocida como capacidad de pago de intereses, permite conocer la capacidad que tienen las cooperativas para pagar su deuda, es decir, pagar los intereses contractuales, esta es inferior a 3 en todo el periodo analizado, e incluso muestra un deterioro con respecto a su valor en el año 2004 (disminución de 0.53 en el año 2006). El valor del indicado de cobertura del año 2006 (1.6) es supremamente bajo comparado con el valor normal que se sugiere debe tener este indicador⁷⁷, lo cual implica un mayor riesgo para los acreedores y los asociados de incumplimiento de pago de intereses por parte de las cooperativas

El bajo nivel del indicador de cobertura de intereses en conjunto con el mayor valor del costo de la deuda con respecto a la rentabilidad que generan los activos utilizados para las operaciones de las cooperativas, no hacen recomendable a estas el tomar en el corto plazo nuevas deudas con terceros dada la mayor probabilidad de que las cooperativas queden en imposibilidad de pagar los intereses en caso de que disminuyan substancialmente los ingresos operacionales o se presente un aumento extraordinario en los egresos operacionales y no operacionales. No obstante esto, el hecho de que la mayor parte de los activos de este tipo de organizaciones este representado en activos corrientes⁷⁸ en una proporción de 2.6 veces⁷⁹ certifica que las obligaciones de corto plazo están cubiertas totalmente por los activos circulantes, lo cual puede garantizar que en el caso de una crisis haya una mayor probabilidad de recuperar los créditos realizados por parte de los acreedores, y el hecho de que el capital de trabajo de las cooperativas sean tal alto⁸⁰ garantiza el pago de las obligaciones conforme estas se vencen.

5.4 Análisis del Movimiento de los Recursos

⁷⁶ Este indicador muestra las veces en que los intereses son cubiertos por la utilidad operativa

⁷⁷ Según Lawrence Gitman el valor de cobertura de interés debe ser de por lo menos 3.0 y de preferencia lo más cercano posible a 5.0 (Gitman, 2000:126)

⁷⁸ Casi el 75 % de los activos totales en el año 2006, ver tabla No 16

⁷⁹ Cálculo del autor. Se dividió el total de activos corrientes sobre el total de pasivos

⁸⁰ Ver tabla No 15

El análisis de indicadores financieros previamente realizado debe ser complementado con el estudio del movimiento de los recursos de las cooperativas, buscando de esta forma conocer cuáles fueron las fuentes y las aplicaciones de los recursos de este tipo de organización para poder evaluar la calidad de las decisiones gerenciales tomada por sus administradores. Para determinar esto se utilizan el estado de fuentes y aplicaciones de fondo (EFAT) en combinación con el estado de flujo de efectivo (EFE)⁸¹.

5.4.1 Estado de Fuentes y Aplicaciones de Fondos⁸² (EFAT)

El estado de fuentes y aplicaciones de fondo (EFAT) es un estado financiero de carácter dinámico el cual permite observar en forma clara el comportamiento del movimiento de los fondos⁸³ de las cooperativas, de donde provinieron y en que se utilizaron los recursos que tuvieron disponibles las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE en el año 2006⁸⁴, es decir, muestra cuales fueron las fuentes de los recursos a las que los administradores de estas organizaciones recurrieron y la forma como estos recursos fueron aplicados o utilizados en ellas (García, 1998:343).

Para realizar el análisis del EFAT de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE se determinó inicialmente las variaciones absolutas que se presentaron entre los años 2005 y 2006 de las cuentas del balance general, para después clasificarlas de acuerdo a si habían aumentado o disminuido en fuentes o aplicaciones de fondo⁸⁵, en los anexos se pueden observar los cálculos realizados. Una vez hecho esto se procedió a elaborar el EFAT preliminar.

Tabla No 20. EFAT preliminar de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE Año 2006

COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE					
ESTADO DE FUENTES Y APLICACIONES FONDO PRELIMINAR No 1					
(en millones de \$)					
FUENTES			APLICACIONES		
INVENTARIOS	\$	557	DISPONIBLE	\$	723
CUENTAS POR COBRAR	\$	79	CARTERA DE CREDITOS	\$	4,876
DIFERIDOS	\$	133	INVERSIONES DE CORTO PLAZO	\$	134

⁸¹ Es de resaltar que ambos conducen a las mismas conclusiones.

⁸² También es conocido como estado de cambio en la situación financiera

⁸³ Se entenderá por fondos en este análisis a los recursos económicos que tiene una organización disponible para la realización de sus operaciones.

⁸⁴ El EFAT se determinó solamente para el año 2006

⁸⁵ Los aumentos de activo se consideran aplicaciones de fondos, las disminuciones de activo (desinversiones) son fuentes, los aumentos de pasivo se consideran fuentes de fondos, y los pagos de deuda aplicaciones, de igual manera, los aumentos de cuentas patrimonio se consideran fuentes y las disminuciones aplicaciones de fondos.

CUENTAS POR PAGAR	\$	1,053	INVERSIONES DE LARGO PLAZO	\$	326
CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO	\$	2,113	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$	1,659
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	\$	347	OTROS ACTIVOS	\$	615
CAPITAL SOCIAL	\$	5,050	CREDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	\$	2,209
RESERVAS	\$	449	IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$	9
FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	\$	347	OTROS PASIVOS	\$	130
SUPERAVIT	\$	229	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$	0.45
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$	425	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$	100
TOTAL FUENTES	\$	10,782	TOTAL APLICACIONES	\$	10,782

Cálculo del autor con base en la información financiera suministrada por CONFECOOP CARIBE

Este EFAF preliminar calculado presenta el inconveniente de que no muestra información acerca de en donde fueron aplicados los fondos, las decisiones de inversión, financiación y reparto de excedentes tomadas por los administradores de las cooperativas. Por lo que se hizo necesario hacer una serie de depuraciones para llegar al EFAF definitivo, el cual se muestra en la tabla No 21, esto con la finalidad de poder observar e identificar claramente las fuentes y aplicaciones de fondo tanto de corto como de largo plazo, así como, la generación interna de fondo⁸⁶ (GIF) de este tipo de organizaciones.

Tabla No 21. Estado de Fuentes y Aplicaciones de Fondos Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006 (en millones de \$).

FUENTES		% Total	% Gro.	APLICACIONES		% Total	% Gro.
<i>De corto Plazo</i>				<i>De corto Plazo</i>			
Disminución de Inventarios	\$ 557	4.18%	30.59%	Aumento de Disponible	\$ 723	5.42%	9.09%
Disminución de Cuentas por Cobrar	\$ 79	0.59%	4.34%	Aumento de Cartera de Crédito	\$ 4,876	36.56%	61.32%
Aumento de Cuentas por Pagar	\$ 1,053	7.89%	57.79%	Aumento de Inversiones de Corto Plazo	\$ 134	1.01%	1.69%
Disminución de Diferidos	\$ 133	0.99%	7.28%	Disminución de Créditos Ordinario CP	\$ 2,209	16.56%	27.78%
				Disminución Impuestos, Gravámenes y Tasas	\$ 9	0.07%	0.11%
TOTAL FCP	\$ 1,822	13.66%	100.00%	TOTAL ACP	\$ 7,951	59.61%	100.00%
<i>De Largo Plazo</i>				<i>De Largo Plazo</i>			
Aumento de Créditos Largo Plazo	\$ 2,113	15.84%	24.72%	Aumento de Inversiones de Largo Plazo	\$ 326	2.44%	10.15%
Aumento de Capital Social	\$ 5,050	37.86%	59.08%	Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo	2,037	15.27%	63.48%
Aumento de Reservas	\$ 449	3.37%	5.25%	Aumento de Otros Activos	\$ 615	4.61%	19.16%
Aumento de Fondos Destinación Especifica	\$ 347	2.60%	4.06%	Disminución de Otros Pasivos	\$ 130	0.98%	4.06%

⁸⁶ La GIF son los recursos que directamente se producen en la operación del negocio y da la pausa para evaluar las posibilidades a largo plazo de una organización, tales como posibilidad de crecimiento, de reparto de utilidades, de recuperación económica, etc.

Aumento de Superávit	\$ 229	1.72%	2.68%	Disminución de Pasivos Estimados y Provisiones	\$ 0	0.00%	0.01%
Valor Propiedad, Planta y Equipo Vendido	\$ 11	0.09%	0.13%	Disminución de Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 100	0.75%	3.13%
Aumento de Fondos Sociales, Mutuales y Otros	\$ 347	2.60%	4.06%				
TOTAL FLP	\$ 8,547	64.08%	100.00%	TOTAL ALP	\$ 3,209	24.06%	100.00%
<i>Generación Interna de Fondo</i>				<i>Excedentes Distribuidos</i>	\$ 2,178	16.33%	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 2,603	19.51%	87.65%				
DEPRECIACIÓN DEL PERIODO	\$ 723	5.42%	24.36%				
Reversión Provisión Protección activos fijos	\$ 357	2.67%	12.01%				
TOTAL GIF	\$ 2,969						
<hr/>				<hr/>			
TOTAL	\$ 13,338			TOTAL	\$ 13,338	100.00%	

Las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE utilizan todas las fuentes de recursos de corto plazo que disponen para financiar las aplicaciones de corto plazo (ACP), pero están financiando principalmente sus ACP con fondos de largo plazo. Estos últimos financian en su totalidad las aplicaciones de largo plazo (ALP), pero en su mayor parte (62 %) ⁸⁷ se utilizan para financiar las ACP de recursos. La Generación interna de fondo (GIF) financia en su totalidad el reparto de excedentes, el 27 % aproximadamente de esta ⁸⁸ se utiliza para financiar ACP.

Tabla No 22. EFAT Resumido Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006

FCP	\$ 1,822	ACP	\$ 7,951
FLP	\$ 8,547	ALP	\$ 3,209
GIF	\$ 2,969	Exc. Dist.	\$ 2,178

Cálculo del autor con base en la información financiera suministrada por Confecoop.

Este comportamiento del movimiento de los recursos no se ajusta al principio de conformidad financiera ⁸⁹, ya que se está financiando la mayor parte de las aplicaciones de corto plazo, el 77 % de estas, utilizando fondo de largo plazo y generación interna de fondos. Principalmente se están utilizando aportes de capital ⁹⁰ para financiar las ACP, sobre todo el aumento de cartera de crédito, la cual representa el 61 % de las ACP.

⁸⁷ Cálculo del autor.

⁸⁸ Ibíd.

⁸⁹ El principio de Conformidad Financiera "refleja lo que debería ser una sana política financiera en la empresa y sugiere que las fuentes de corto plazo deberían financiar las aplicaciones de corto plazo; las fuentes de largo plazo deberían financiar las aplicaciones de largo plazo; la generación interna de fondos debe financiar primero que todo los dividendos y lo que quedare debe aplicarse a corto y/o largo plazo dependiendo de la política de crecimiento de la empresa.

⁹⁰ El aumento de capital social representa el 59 % de las FLP. Cálculo del autor realizado con base en el EFAT.

En el año 2006 para financiar sus aplicaciones de fondos los administradores de las cooperativas afiliadas a CONFECOOP CARIBE recurrieron a una política financiera de financiamiento de sus aplicaciones de fondo con recursos de largo plazo, principalmente aportes de capital de los asociados y créditos de largo plazo. Recurrieron en su mayor medida, como se había mencionado anteriormente, a los aportes de capital, lo cuales representaron el 37 % de las fuentes de fondo, seguido por el aumento de créditos de largo plazo que representaron el 15.8 % de las fuentes de fondo de las cooperativas. En conformidad con esto, el incremento del capital de trabajo neto de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE en el año 2006 fue financiado en su totalidad con fondos de largo plazo, principalmente aportes de capital de los asociados. Esto se puede observar en la tabla No 23, EFAF con base a capital de trabajo.

Tabla No 23. EFAF con base a Capital de Trabajo Neto de la Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006 (en millones de \$)

FUENTES		% Total	% Gro.	APLICACIONES		% Total	% Gro.
<i>De corto Plazo</i>				<i>Aumento de Capital de Trabajo neto contable</i>			
Disminución de Diferidos	<u>\$ 133</u>	1.14%			<u>\$ 6,262</u>	53.76%	
<i>De Largo Plazo</i>				<i>De Largo Plazo</i>			
Aumento de Créditos Largo Plazo	\$ 2,113	18.14%	24.72%	Aumento de Inversiones de Largo Plazo	\$ 326	2.80%	10.15%
Aumento de Capital Social	\$ 5,050	43.35%	59.08%	Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo	\$ 2,037	17.49%	63.48%
Aumento de Reservas	\$ 449	3.86%	5.25%	Aumento de Otros Activos	\$ 615	5.28%	19.16%
Aumento de Fondos Destinación Específica	\$ 347	2.98%	4.06%	Disminución de Otros Pasivos	\$ 130	1.12%	4.06%
Aumento de Superávit	\$ 229	1.97%	2.68%	Disminución de Pasivos Estimados y Provisiones	\$ 0.45	0.00%	0.01%
Valor Propiedad, Planta y Equipo Vendido	\$ 11	0.10%	0.13%	Disminución de Resultado de Ejercicios Anteriores	\$ 100	0.86%	3.13%
Aumento de Fondos Sociales, Mutuales y Otros	<u>\$ 347</u>	2.98%	4.06%				
TOTAL FLP	<u>\$ 8,547</u>	73.37%	100.00%	TOTAL ALP	<u>\$ 3,209</u>	27.55%	100.00%
<i>Generación Interna de Fondo</i>				<i>Excedentes Distribuidos</i>			
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 2,603	22.34%	87.65%		<u>\$ 2,178</u>	18.69%	
DEPRECIACIÓN DEL PERIODO	\$ 723	6.21%	24.36%				
Reversión Provisión Protección activos fijos	<u>\$ 357</u>	3.06%	12.01%				
TOTAL GIF	<u>\$ 2,969</u>	25.49%	100.00%				
TOTAL FUENTES	<u>\$ 11,649</u>	100.00%		TOTAL APLICACIONES	<u>\$ 11,649</u>	100.00%	

5.4.2 Estado de Flujo de Efectivo (EFE)

El estado de flujo de efectivo (EFE) muestra el comportamiento de los recursos de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE en términos de efectivo, su movimiento en el periodo analizado. Tiene como objeto presentar un detalle del efectivo recibido o pagado durante el año 2006 de las cooperativas, clasificado este en actividades de operación, inversión y financiación, es decir, ofrece un resumen de los flujos de efectivo operativo, de inversión y de financiamiento de la empresa durante periodo de estudio (Gitman, 2000:89).

Para determinar el EFE se utilizó el método directo por considerar que este es mucho más explicativo y permite un mejor análisis del movimiento de efectivos en el periodo que el método indirecto, para lo cual se realizo inicialmente la conciliación entre la utilidad y el efectivo provisto por las operaciones.

Inicialmente se determino el ingreso por recaudo de cartera y ventas de contado

Cartera dic. 2005	\$	50,607,501,424
Ingresos Operacionales 2006	\$	36,575,309,218
(-) Cartera dic. 2006	\$	55,404,525,796
Ingreso por recaudo de cartera y ventas de contado	\$	31,778,284,846

Luego se procedió a determinar el valor de las compras y CIF

Inventarios dic. 2005	\$	1,786,045,476
Mas compras y CIF	\$	17,199,880,045
(-) Inventario dic. 2006	\$	1,228,890,642
Costo de ventas 2006	\$	17,757,034,878

Posteriormente se determino el valor del desembolso por compras y CIF

Cuentas por pagar dic 2005	\$	5,121,395,804
Mas compras y CIF	\$	17,199,880,045
(-) Cuentas por pagar dic 2006	\$	6,174,163,776
Desembolso por compras y CIF	\$	16,147,112,072

Inmediatamente se realizo el descargo de las depreciaciones y provisiones del periodo

Cuentas por pagar dic 2005	\$	5,121,395,804
Mas compras y CIF menos depreciaciones	\$	16,119,871,352
(-) Cuentas por pagar dic 2006	\$	6,174,163,776
Desembolso por compras y CIF	\$	15,067,103,380

Realizado estos ajustes, se procedió a determinar el efectivo generado por las operaciones (EGO)

Ingresos por recaudos		
Total Ingresos por recaudos		\$ 31,778,284,846
Menos		
Pago a proveedores	\$ 15,067,103,380	
Gastos de Administración	\$ 14,379,021,297	
Gastos de Ventas	\$ 2,267,126,249	
Gastos Financieros	\$ 187,551,284	
Gastos diversos	\$ 154,365,613	
Gastos extraordinarios	\$ 32,776,202	
Impuestos	\$ 25,326,616	
Total desembolso de efectivo		\$ 32,113,270,641
Efectivo Generado por las Operaciones		<u>-\$ 334,985,795</u>

Ejecutado esto se procedió a realizar el estado de flujo de efectivo preliminar eliminando del EFAF las cuentas que habían participado en la elaboración del EGO y las cuentas que no representaban movimientos de efectivo.

Tabla No 24. Estado de Flujo de Efectivo Preliminar de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006 (en millones de \$)

Fuentes de efectivo		Aplicaciones de efectivo	
Otros ingresos (No operacionales)	\$ 898	Efectivo Generado por las operaciones	\$ 335
Aumento de Capital Social	\$5,050	Aumento de Inversiones de Corto Plazo	\$ 134
Valor Propiedad, Planta y Equipo Vendido	\$ 11	Aumento de Inversiones de Largo Plazo	\$ 326
Aumento de Créditos Largo Plazo	\$2,113	Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo	\$ 2,037
		Disminución de Otros Pasivos	\$ 130
		Disminución de Pasivos Estimados y Provisiones	\$ 0.453
		Excedentes Distribuidos	\$ 2,178
		Aumento de Disponible	\$ 723
		Disminución de Créditos Ordinario CP	\$ 2,209
Total Fuentes de Efectivo	<u>\$8,072</u>	Total Aplicaciones	<u>\$ 8,072</u>

Pero como el Estado de Flujo de Efectivo preliminar no permite observar cual ha sido el comportamiento en el periodo de los flujos de efectivo por concepto de las actividades de financiación y de inversión se procedió ahora si a realizar el EFE definitivo, el cual se puede observar en la tabla No 25.

Tabla No 25. Estado de Flujo de Efectivo de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE. Año 2006 (en millones de \$).

Efectivo Generado por las operaciones	-\$	335		
Otros ingresos (No operacionales)	\$	898		
Total Efectivo Generado			\$	563
+/- Efectivo proporcionado (demandado) por las actividades de financiación				
Aumento de Capital Social	\$	5,050		
Aumento de Créditos Largo Plazo	\$	2,113		
Valor Propiedad, Planta y Equipo Vendido	\$	11		
(-) Disminución de otros pasivos	-\$	130		
(-) Disminución de Pasivos Estimados y Provisiones	-\$	0.45		
(-) Disminución de Créditos Ordinario CP	-\$	2,209	\$	4,834
(-) Efectivo Demandado por las actividades de inversión				
Aumento de Inversiones de Corto Plazo	\$	134		
Aumento de Inversiones de Largo Plazo	\$	326		
Adquisición de Propiedad, Planta y Equipo	\$	2,037	-\$	2,497
(-) Excedentes Distribuidos			-\$	2,178
AUMENTO DEL EFECTIVO			\$	723

El flujo de efectivo operativo está relacionado directamente con la producción, venta y prestación de servicios (Gitman, 2000:96) de las cooperativas. El efectivo neto provisto en las actividades de operación de las cooperativas fue negativo, en su mayor parte debido al aumento de capital de trabajo neto que se presento en el periodo analizado. Este flujo de efectivo operativo negativo muestra que las cooperativas demandaron mucho más efectivo que el generado por sus actividades de operación.

Los flujos de efectivo de inversión están relacionados con la compra y venta de activos como de áreas de negocios (Gitman, 2000:96). De igual manera que los flujos de inversión, las actividades de inversión también presentaron un alta demanda de efectivo, por valor de \$ 2.497 millones, representado principalmente en la compra de propiedades, planta y equipos (82 % de los flujos de inversión) y el aumento de las inversiones de largo plazo de las cooperativas

Esta alta demanda de efectivo de las actividades de operación e inversión fue cubierta en su totalidad por el flujo de efectivo generado por las actividades de

financiamiento⁹¹. Las fuentes de financiamiento utilizadas fueron los aportes de capital de los asociados y los créditos de largo plazo. De estos, los administradores de las cooperativas recurrieron como principal fuente de financiamiento de efectivo a los aportes de capital de los asociados.

En general, el estado de flujo de efectivo, al igual que había mostrado el EFAF, muestra que los administradores de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE recurrieron a la financiación de largo plazo representada en los aportes de capital de los asociados y en los créditos de largo plazo, para financiar sus actividades de operación y de inversión en el año 2006.

5.4.3 Flujo de Caja Libre

El Flujo de Caja Libre (FCL) muestra los recursos con que cuenta una organización para atender el servicio de la deuda, financiar sus requerimientos de capital de trabajo y de activos fijos. El FCL de las cooperativas fue decreciente, llegando incluso a ser negativo en el año 2006, año en el que no solo disminuyeron en más del 151 % las provisiones, sino que las cooperativas recurrieron en mayor proporción a fuentes de financiamiento de largo plazo, especialmente aportes de capital, como fuente de financiamiento de sus aplicaciones de corto plazo lo cual incremento el movimiento de intereses a cancelar

Tabla No 26. Flujo de Caja Libre de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE. Años 2005 – 2006 (en millones)

Ítems	Año 2005	Año 2006
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$ 2,178	\$ 2,603
+Depreciaciones y amortizaciones de diferidos	\$ 982	\$ 947
+intereses	\$ 1,272	\$ 1,357
+Provisiones	\$ 3,007	\$ 1,196
FLUJO DE CAJA BRUTO	\$ 7,439	\$ 6,103
-Aumento de Capital de Trabajo Neto Operativo	-\$ 7,171	-\$ 6,262
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 268	-\$ 159

Cálculo: El autor

El FCL que generaron las cooperativas en el año 2006 no financio en su totalidad el aumento correspondiente al capital de trabajo neto operativo ni

⁹¹ Los flujos de financiamiento según Gitman son flujos de efectivo que se originan de transacciones de financiamiento de deuda y de capital contable; incluyendo la adquisición y el pago de la deuda, la entrada de efectivo de la venta de acciones y la salida efectivo para el pago de dividendos en efectivo o el reembolso de acciones (Gitman, 2000:96)

permitió cubrir los pagos correspondientes al servicio de la deuda, de igual forma, tampoco permitió generar recursos para activos fijos. Para cubrir este FCL negativo las cooperativas debieron recurrir a aportes propios⁹².

6. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS AFILIADAS A CONFECOOP CARIBE

⁹²El capital social aumento en el 37 % en el año 2006 (ver tabla 21)

En los mercados competitivos actuales se hace supremamente importante analizar la gestión comercial que realicen las organizaciones debido a que a través de un buen manejo de esta, una empresa puede incrementar las utilidades que percibe por la venta de sus productos y/o los servicios que preste; y por consiguiente puede aumentar sus niveles de rentabilidad. Ya que a través de la gestión comercial, una organización define el producto y/o servicio que va a vender (prestar) en el mercado luego de haber estudiado a este detenidamente; permitiendo a su vez establecer las políticas de venta del bien, así como el método que se va a utilizar para su distribución de forma que llegue a sus consumidores, el servicio de postventa, las políticas de crédito a los consumidores, así como, los mecanismos de promoción y publicidad que se utilizan, todo esto con el fin de satisfacer en forma optima las necesidades de los consumidores de su producto y/o servicio.

En general, la gestión comercial en una organización tiene que ver con todo lo referente a la forma como el producto y/o servicio satisface los requerimientos del consumidor final, desde el mismo momento en que empieza el proceso de fabricación (o prestación del servicio) hasta que el usuario lo adquiere. Incluso en la actualidad también tiene que ver con el servicio postventa, ya que un servicio postventa deficiente (o inexistente) puede afectar negativamente la opinión de los usuarios del bien y/o servicio; lo cual puede conllevar a que disminuyan los niveles de venta del producto, afectando de esta forma los ingresos y las utilidades de la organización los cuales se verían reducidos por la caída resultante de las ventas.

Todo esto hace importante el análisis de la gestión comercial que se efectúa a las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE que se realiza en el presente capítulo, ya que este permitirá evaluar la calidad de las decisiones comerciales tomadas por los administradores de este tipo de organizaciones sin ánimo de lucro, permitiendo conocer si sus decisiones de índole comercial las tomaron teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades de los clientes y asociados de las cooperativas⁹³, ya que esto les permitiría mejorar el comportamiento de sus ingresos operacionales manteniendo sus niveles de costos bajos, y de esta manera aumentar las utilidades que perciben en el desempeño de sus actividades económicas.

Para realizar el análisis de la Gestión Comercial de las cooperativas afiliadas a CONFECOOP CARIBE se utilizó un instrumento que constaba de 16 preguntas⁹⁴, las cuales buscaban dar a conocer cuál ha sido el desempeño

⁹³ La mayoría de los asociados de las cooperativas también son clientes de estas ya que compran productos de ellas, o se benefician de los servicios que estas ofrecen tales como los créditos especialmente de consumo a bajas tasas de interés.

⁹⁴ De estas seis se dividían a su vez en sub-preguntas (varias preguntas)

comercial de este tipo de organizaciones. El cuestionario⁹⁵ se aplicó a todas las cooperativas (18 cooperativas) asociadas a CONFECOOP CARIBE en conjunto con el instrumento de gestión administrativa en el mismo formato. De las 10 empresas que contestaron el instrumento de evaluación de la gestión administrativa y comercial de las cooperativas asociada, tan solo seis (6) de estas lo diligenciaron completamente y entregaron. El resto de cooperativas asociadas no lo diligenciaron argumentando que al no ser ellas empresas de índole comercial o industrial, la aplicación de este instrumento de evaluación de gestión comercial no correspondía con las actividades económicas que estas realizaban⁹⁶ ya que según sus administradores estas organizaciones no tenían ninguna clase de actividad comercial. Desconociendo los administradores de estas cooperativas en esta respuesta de que por el hecho de no ser empresas comerciales o industriales, sino de prestación de servicios, estas organizaciones también deben realizar gestión comercial, ya que deben definir los servicios que prestan a sus clientes, la política de prestación de servicios, definir estrategias de prestación de servicios, investigar y planear los servicios a prestar, estudiar la competencia⁹⁷, innovar en los servicios que prestan, realizar promoción y publicidad; todo lo cual hace parte de la gestión comercial que les corresponde realizar, en general, deben prestar el servicio que mejor se adapte a las necesidades de sus diferentes tipos de clientes⁹⁸ de forma que satisfaga sus necesidades al menor costo.

De igual manera, todas las cooperativas de aportes y créditos que no respondieron el cuestionario, realizan créditos de consumo a sus asociados, incluso les venden a estos artículos financiados a tasas de interés más bajas que en el sector financiero; inclusive, en ocasiones venden los productos a un menor valor del que son ofrecidos en el mercado. Los administradores de estas cooperativas parece que consideraran que sus clientes (sus asociados) ya los tienen cautivos por lo que piensan que no es necesario realizar ninguna estrategia comercial para que estos soliciten los servicios de la cooperativa. Se centran solamente en los asociados como mercado objetivo de los servicios que prestan, sin considerar que para mantenerse en el mercado competitivo actual es necesario diversificar el portafolio de servicios que se ofrecen de forma que se puedan captar nuevos clientes, los cuales no necesariamente deban ser asociados a la cooperativa, deben pensar en captar clientes

⁹⁵ Ver Anexo

⁹⁶ La mayoría de las cooperativas que no respondieron el cuestionario son de aportes y crédito, aunque también hubo cooperativas de transporte que no respondieron el instrumento, pero estas también realizan créditos de consumos a sus asociados, incluso les venden artículos financiados a estos.

⁹⁷ Algunos administradores argumentaron que como sus clientes eran sus mismos asociados, no tenían competencia

⁹⁸ Las cooperativas no pueden centrarse únicamente en sus asociados como clientes, deben diversificarse buscando clientes externos a las cooperativa para los servicios que prestan de forma que puedan incrementar sus utilidades y la rentabilidad que los asociados obtienen.

externos a la organización, que no estén vinculadas a esta, ya que esto puede incrementar las compensaciones que reciben los asociados.

De igual forma las cooperativas de transportes que no respondieron las preguntas del instrumento por considerar que no aplicaba debido a la actividad económica que desempeñan⁹⁹ muestran que no tienen una estrategia para enfrentar los cambios que se presentan en el mercado de transporte, el cual en la ciudad de Cartagena va a tener un gran cambio con la entrada en funcionamiento del servicio de transporte masivo denominado Transcaribe, el cual desplazara del mercado a muchas de las empresas de transporte que se encuentran en la ciudad¹⁰⁰ a menos que se preparen con tiempo para su entrada en funcionamiento, incluso deben preocuparse por realizar una estrategia común, tal como asociarse para participar como accionistas de la nueva empresa prestadora del servicio de transporte en la ciudad. De igual manera esta respuesta dada por las cooperativas de transporte que no diligenciaron el instrumento de gestión comercial muestra que estas no están diseñando estrategias para mejorar la prestación del servicio que realizan a sus clientes externos, como son los pasajeros que a diarios utilizan sus servicios de forma que aumenten su satisfacción de tal forma que los fidelicen con la empresa y no se vean obligados a utilizar otros medios de transporte que no están legalmente establecidos como las mototaxis¹⁰¹.

Esta respuesta de no diligenciar el instrumento de evaluación comercial, porque consideran que la realización de gestión comercial no corresponde con la actividad económica de la cooperativa, realizada por los administradores de las cooperativas que no diligenciaron el instrumento por esta razón, muestra que estos no están orientando sus organizaciones a la satisfacción de las necesidades de los clientes tanto internos como externos, por consiguiente no están dirigiendo sus cooperativas pensando en el mercado en que se desenvuelve, ya que no tienen una estrategia de mercado clara que les permita orientar su organización hacia el mercado, de forma que se puedan incrementar el número de clientes, y por consiguiente, que aumenten los excedentes que genera la cooperativa. El instrumento utilizado para realizar la evaluación de la Gestión comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE como se mencionó anteriormente solo fue respondido por seis (6) de las cooperativas asociadas a esta. De ellas, de acuerdo a la

⁹⁹ A pesar de esto, tres de las cooperativas que respondieron el instrumento son de prestación de servicios de transporte.

¹⁰⁰ Este sistema de transporte masivo cubrirá todas las rutas de la ciudad, por lo que se prevé la salida del mercado de los buses que prestan este servicio en la actualidad.

¹⁰¹ En la ciudad de Cartagena y en el departamento de Bolívar se ha presentado un "boom" con relación a este servicio al cual la mayoría de las personas que lo utilizan recurren por su rapidez y bajo costo con relación al transporte urbano y de taxis, según estimaciones de la alcaldía existen más de 20.000 moto taxistas en la ciudad.

actividad económica que desarrollan lo diligenciaron en su totalidad tres cooperativas de transporte¹⁰², una de aportes y crédito, una de producción de lácteos y derivados, y una cooperativa de prestación y venta de servicios y paquetes funerarios.

Debido a que el número de organizaciones que respondieron el instrumento es muy pequeño, no se pudo utilizar la técnica estadística de reducción de la dimensión con variables cuantitativa del análisis factorial¹⁰³ en combinación con el análisis de componentes principales que se utilizó en la evaluación de la gestión administrativa de las cooperativas, el cual se pretendía utilizar, al igual que no se pudo realizar la prueba de confiabilidad para determinar los factores críticos de la gestión comercial de las cooperativas y la validez de los datos respectivamente. De todas maneras, los datos recolectados a través del instrumento fueron procesados utilizando el software estadístico conocido como SPSS para Windows versión 13. Por estos motivos el análisis de gestión comercial de las cooperativas afiliadas a CONFECOOP CARIBE que se realiza es principalmente de carácter descriptivo, en el se describirá y analizara las respuestas de estas organizaciones tomadas como un todo, es decir, como grupo empresarial teniendo en cuenta la asociación cooperativa de segundo nivel que conforman en CONFECOOP CARIBE. Con este análisis se busca conocer primordialmente como es el desempeño comercial de estas cooperativas de acuerdo a las diferentes actividades económicas que realizan, como es su comportamiento comercial con respecto a los clientes teniendo en cuenta los servicios que ofrecen, sus productos, los precios, plaza en que se desempeñan y los canales de distribución que utilizan.

6.1 Descripción y Análisis de la Gestión Comercial Realizada en las Cooperativas Afiliadas a CONFECOOP CARIBE.

Las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE realizan diferentes actividades económicas entre las que se tienen la producción de lácteos y derivados, la prestación de servicio de transporte urbano e intermunicipal, transporte público (taxis), aportes y créditos, transporte de carreteras, venta de planes y servicios exequiales, prestación de servicios de salud, entre otras actividades económicas que ejecutan. No obstante de que realizan diferentes actividades económicas, la mayoría de las cooperativas se dedican a la prestación de servicios principalmente a sus asociados, aunque también prestan estos a la comunidad en general, principalmente las de transporte y servicios funerarios. Pero las cooperativas de aportes y créditos asociadas a CONFECOOP CARIBE solo están prestando sus servicios a los asociados de

¹⁰² Dos de transporte urbano, una de esta por carretera, y una cooperativa de taxis.

¹⁰³ El método de análisis factorial permite sintetizar la información recogida en un determinado experimento con un número reducido de nuevas variables a las que se denominan factores.

las cooperativas, en caso de que una persona externa quiera acceder a sus servicios de créditos debe afiliarse previamente; pero estas cooperativas presentan la restricción para nuevas personas que deseen asociarse y pertenecer a ellas, de que para acceder a sus servicios solo asocian a ellas a trabajadores que pertenezcan a la empresa que aglutina a la cooperativa¹⁰⁴.

El análisis de la Gestión Comercial que se realiza en las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, teniendo en cuenta el número de empresas que diligenciaron el instrumento¹⁰⁵ es principalmente de carácter descriptivo; se describe primordialmente las prácticas comerciales que se realizan en este tipo de organizaciones, analizando a todas las cooperativas asociadas como si fueran una sola unidad económica.

6.1.1 Descripción y Análisis de las Prácticas Comerciales que se Realizan en las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE.

Todas las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE que desarrollaron el instrumento de gestión comercial manifestaron que realizan presupuesto de venta para estimar el comportamiento futuro de las ventas de los productos y/o de los servicios que prestan, de forma que puedan deducir como sería el comportamiento futuro de sus ingresos; pero estos presupuestos de venta que realizan, en concordancia con lo determinado en la evaluación de la gestión administrativa realizada, no son de largo plazo, son presupuestos de corto y mediano plazo. También, en el caso de la realización de planeación e investigación, el 83.33 % de estas organizaciones respondió que realizaba esta para conocer el costo de desarrollo del producto, el tiempo necesario para su desarrollo, producción y distribución.

La mayoría de las cooperativas afiliadas a CONFECOOP CARIBE realizan estudios de mercado al momento de lanzar al mercado nuevos productos y/o servicios¹⁰⁶, así como, para determinar el nivel de precios a los cuales se deben ofrecer los productos y/o servicios que actualmente brindan y los que aspiran a suministrar a sus clientes, pero solo el 83.33 % ha realizado planeación e investigación para determinar qué tipos de productos se van a comercializar. No obstante esto, solo el 66.67 % de las cooperativas en el estudio de mercado que realizan buscan conocer las zonas geográficas donde

¹⁰⁴ Estas cooperativas son de carácter cerrado ya que solo admiten como miembro a personas que laboren en la empresa particular que los aglutine.

¹⁰⁵ A pesar de que solo seis empresas diligenciaron el instrumento de gestión comercial, se toma como muestra de análisis a las 10 empresas que desarrollaron el instrumento general realizado para evaluar la gestión administrativa y comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE.

¹⁰⁶ Una cooperativa acepto que no los realizaba, pero solo respondió dos preguntas del instrumento correspondiente a la evaluación de gestión comercial, no diligencio las demás preguntas de este.

se localizan la mayor penetración de los productos en el mercado. Pero el 83.33 % de estas busca conocer en los estudios de mercado que realizan los hábitos de compra de los consumidores, así como sus preferencias y gustos. Con respecto a sus campañas publicitarias, solo el 66.67 % de las cooperativas asociadas expreso que establecían estas con base en los resultados de la investigación de mercado previa que realizaban.

Pero a pesar de que la mayoría de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE realizan estudios de mercado, el 50 % de estas manifestaron no manejar información con respecto a los márgenes de ganancia de las otras empresas en el sector en que se desempeñan; de igual manera no manejan información de su competencia con respecto a la mezcla de venta de su producto y/o servicio, lo cual implica que no conocen realmente la estrategia de marketing que estas aplican, ni tienen información referente a la estructura de costos que estas manejan. No obstante esto, el 83 % de las cooperativas declararon que conocían la información de su competencia con respecto a los plazos de los crédito y de los descuentos que estos hacían a sus clientes por la venta de sus productos y por lo servicios que prestan. De igual manera, todas las cooperativas asociadas manifestaron que conocían la información con respecto a los diferentes precios que cobraban su competencia por los productos y/o servicios que ofrecían. En cuanto a las estrategias de promoción de sus productos y de los servicios que ofrecen estas cooperativas, el 66.67 % de estas declararon que utilizaban manuales para ofrecer sus productos, al igual que catálogos e instructivos en donde consignaban la información referente al producto y/o servicio. De igual manera, el 66.67 % de las cooperativa manifestaron que utilizaban listados de precios de sus productos, listado que era conocido por sus clientes. No obstante esto, el 83.33 % de las cooperativas asociadas expreso que las promociones que realizaban estaban respaldadas por cantidad, calidad y precio.

Como medio de asegurar la fidelidad de los clientes con la empresa, el 83.33 % de las cooperativas utilizan los servicios postventa como un mecanismo de satisfacer las necesidades de los clientes y garantizar de esta forma su permanencia con la organización. Con respecto al tipo de servicio postventa que utilizan, el 40 % reveló que realizaban asistencia técnica a los clientes¹⁰⁷, otro 40 % manifestó que se centraban en el servicio al cliente como medio de agregar valor y construir relación con él. Con respecto al área o persona responsable de definir las políticas de márgenes y precios, el 33.33 % de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE manifestó que el gerente era la persona encargada de establece estos, el 16.67 % el departamento

¹⁰⁷ Esto fue manifestado por 2 de las empresas de transporte que desarrollaron el instrumento.

financiero y contable; otro 16.67 % manifestó que el jefe de compras, almacén y taller, otro 33 % declaró que un comité de gerencia conformado por el director comercial, el director financiero y el gerente, era el encargado de definir estas políticas.

Con respecto a la elaboración de informes y/o estadísticas, el 50 % manifestó que preparaban periódicamente informes y/o estadísticas por artículo o servicio, al igual que por gastos de distribución, comisiones, fletes, publicidad y promoción. Pero tan solo el 16.67 % realiza periódicamente informes y lleva estadísticas por zonas. Informes y/o estadísticas con respecto a las utilidades brutas y marginales de la cooperativa solo lo realizan en forma habitual el 33.33 % de estas. De igual manera, solo el 33.33 % de las cooperativas llevan informes y/o estadísticas de los canales de distribución que utilizan, y de los clientes de sus productos y/o servicios, es decir, no llevan sistemas de información de sus clientes. A pesar de esto último, el 100 % de las cooperativas asociadas manifestó que preparan informes y/o estadísticas por vencimiento de cartera y cuentas por cobrar¹⁰⁸.

Para distribuir sus productos y/o servicios de forma que estos lleguen a sus clientes en el momento, el lugar y las cantidades apropiadas de acuerdo a las necesidades de estos, todas las cooperativas manifestaron que utilizaban diferentes canales de distribución de acuerdo a su tipo de cliente. El 50 % de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE manifestó que utilizan medios de distribución mayoristas para comercializar sus productos; el 33 % de estas ofrece directamente sus productos y/o servicios al consumidor final. Tan solo el 16.67 % de las cooperativas asociadas utilizan medios de distribución minoristas. El 66.67 % de las cooperativas declararon que sus distribuidores de productos eran independientes y que se les visitaba periódicamente. Tan solo el 16.67 % de las cooperativas asociadas manifestaron que utilizaban todos los canales de distribución como medio de que su producto llegara a sus diferentes tipos de clientes.

En cuanto a los planes de penetración al mercado que se tienen para el futuro, el 16.67 % de las cooperativas respondió que no tenía ninguno. De las cooperativas asociadas que respondieron que si tenían este tipo de planes, el 16.67 % respondió que lo tenían en el plan de mercadeo incluido en el plan estratégico integrado (P.E.I.) el cual tenía carácter de reservado por lo que no estaban autorizados a explicar en qué consistían estos. De las cooperativas de transporte que respondieron el instrumento el 66.67 % manifestó que sus planes de penetración al mercado consistían en incluir otras modalidades de

¹⁰⁸ Las cooperativas de aportes y crédito, y en general, toda cooperativa que realice actividad financiera según el decreto 2360 de 1993 están obligadas y deben hacerlo. Esto fue reafirmado en la circular básica contable y financiera 0013 de 2003.

transporte con miras a la influencia en el mercado local del TLC, así como, la reposición de buses con edad por nuevas busetas con aire acondicionado, de igual manera la diversificación de los servicios que ofrecían colocando puntos de ventas directas de combustibles, llantas e insumos para el transporte. La cooperativa de aportes y créditos que desarrollo el instrumento de gestión comercial tiene como plan de penetración del mercado la realización de un estudio de mercado para la prestación del servicio de salud¹⁰⁹. La cooperativa de servicios funerarios tiene como plan de penetración futuro al mercado la venta de paquetes puerta a puerta y la realización de campañas publicitarias a nivel regional.

7. PLANES DE MEJORA PARA LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE

Los planes de mejora permiten disponer de una manera organizada, priorizada y planificada de un conjunto de acciones de mejora que se deben colocar en práctica en una organización ya sea que esta atraviese dificultades o que desee revisar y mejorar los procesos de la empresa. Los planes de mejora ayudan a generar planes de acción que permitan superar las debilidades que presente una organización previa realización de un diagnóstico en el que se hayan detectado las debilidades y fortalezas de la misma.

En el caso específico de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, en la presente investigación los planes de mejoras permiten sugerir desde el enfoque de gestión alternativas de progreso que les permitirán tener a estas organizaciones una mayor sostenibilidad y desarrollo, permitiéndoles desenvolverse mejor en los mercados competitivos actuales.

Para esto se harán sugerencias de acciones de mejoras para las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE considerando a estas como un todo, es decir, como si estas en su asociación cooperativa de segundo nivel conformaran una unidad económica particular, como si fueran una sola organización.

Los planes de mejora propuestos contienen acciones de mejora, el objetivo de estas, su justificación, el responsable, las metas a cumplir y los indicadores que

¹⁰⁹ En realidad, incursionaron en esta actividad económica sin haber hecho el estudio de mercado correspondiente. Al momento de diligenciar el instrumento a finales del año 2007, ya habían invertido casi \$ 1.500 millones en la construcción de una clínica (la cual para abril de 2008 ya está casi terminada) en el sector de ronda real en Cartagena.

permitan medir los logros alcanzados por las organizaciones con su puesta en marcha y ejecución, por lo que se constituyen en una herramienta de trabajo útil para las organizaciones asociadas a CONFECOOP CARIBE.

Tabla No 27. Plan de Mejoras Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE

PLAN DE MEJORAS					
Acción de Mejora	Objetivo	Justificación	Responsable	Meta	Indicadores
Elaboración de Planes de Desarrollo con periodo superior a un año.	Definir a largo plazo los propósitos, la estrategia general y las principales políticas de desarrollo de la cooperativa.	En el plan de desarrollo se establecen las políticas, objetivos, estrategias, propósitos y lineamientos generales que comprometen a la cooperativa en cada periodo de su ejecución y los recursos con que se cuentan para su cumplimiento	Gerente y Concejo de Administración	Realizar plan de desarrollo en el cual se consigne la estrategia general y las políticas de desarrollo de la cooperativa	Indicadores de resultados
Utilización de Indicadores de Gestión	Medir las variables asociadas a las metas, medir el cumplimiento de estas.	Los indicadores de gestión permiten evaluar el desempeño y los resultados que presenta la cooperativa. Con los resultados que se obtengan con su cálculo se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que lleven a la consecución de la meta fijada.	Gerente y Concejo de Administración	Desarrollar un control y una planeación acorde con el entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Eficiencia • Indicadores de Eficacia • Indicadores de Efectividad
Establecimiento	Medir el	Toda organización	Gerente y	Llevar un control	Indicadores de

to de Métodos y Normas Para Medir el Desempeño.	desempeño y los resultados de la organización teniendo en cuenta los recursos que esta cuenta para el cumplimiento de sus objetivos contenidos en su plan de desarrollo y el alcance de los mismos.	necesita conocer en forma exacta como ha sido el desempeño y los resultados que se han obtenido para conocer si se está realizando una utilización efectiva de los recursos que esta cuenta para el alcance de los objetivos y metas.	Concejo de Administración	real que permita medir la dinámica de la organización de forma que se puedan hacer realidad las estrategias trazadas en el plan de desarrollo.	Control
Políticas de mejoras del Clima Organizacional	Mejorar el clima organizacional al interior de cada una de las cooperativas	El clima organizacional afecta el compromiso y desempeño de los trabajadores en toda organización. Su mejora puede conllevar al mejoramiento de la productividad de los trabajadores	Gerente y Concejo de administración	Incrementar el grado de satisfacción de los trabajadores	Grado de satisfacción laboral
Establecimiento de políticas para aumentar la Rentabilidad	Incrementar la rentabilidad de las cooperativas a niveles superiores al 15 %	La rentabilidad indica el rendimiento que generan los fondos que se encuentran comprometidos en una organización, mide la ganancia que generan los fondos que se utilizan en la cooperativa.	Gerente y director administrativo y financiero.	Rentabilidad del Patrimonio del 15 %. Rentabilidad Operativa del activo del 13.25 %. Rentabilidad Neta del Activo del 13.79 %.	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad del Patrimonio • Rentabilidad Operativa del activo • Rentabilidad Neta del Activo
Reestructuración del Capital de Trabajo	Disminuir el nivel de activos corrientes de forma que estos no superen el 60 % del total de activos de las cooperativas.	Las cooperativas presentan un alto nivel de liquidez, por lo que han recurrido a financiar aplicaciones de corto plazo con fondos de largo plazo. De igual manera presentan un alto nivel de cartera que es mas alto de lo que deberían tener, lo cual se ve reflejado en su baja rotación de cartera (0.75 veces en el año).	Gerente y director administrativo financiero	Disminuir el nivel de la cartera de la cooperativa	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia del Activo Corriente • Razón Corriente • Rotación del Activo Corriente. • Rotación de Cartera
Aplicación del Principio de Conformidad Financiera	Que las fuentes fondos de corto plazo financien las aplicaciones	La política financiera de la empresa debe ser sana, para esto las aplicaciones de corto plazo deben ser	Gerente, director administrativo y financiero.	Las fuentes de corto plazo deben ser igual a las aplicaciones de	<ul style="list-style-type: none"> • FCP = ACP • FLP = ALP

	de corto plazo (ACP), las fuentes de largo plazo financien la aplicaciones de largo plazo (ALP) y que la Generación Interna de Fondos de financie en primer lugar los excedentes, y luego las ALP y ACP.	financiadas con fuentes de corto plazo, las aplicaciones de largo plazo deben ser financiadas con fondos de largo plazo, los excedentes deben ser financiados con Generación Interna de Fondos, la que a su vez con su remanente debe financiar aplicaciones de corto y largo plazo.		corto plazo. Las fuentes de largo plazo deben ser igual a las aplicaciones de largo plazo. La generación interna de fondos debe cubrir a los excedentes, y su remanente aplicarse a corto y largo plazo dependiendo de la política de crecimiento de la empresa que se encuentre en su plan de desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> GIF Excedentes \geq
Presupuestos de largo plazo	Realizar planeación financiera de la cooperativa para un periodo de cinco años.	Realizar planeación financiera estratégica en la cual se determinen las acciones financieras y su impacto, de igual manera tener planificado el comportamiento futuro de los ingresos y egresos necesarios para cumplir con las metas del plan de desarrollo, así como, llevar un control financiero de la organización.	Gerente, director administrativo y financiero.	Elaboración de Presupuestos de largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto de largo plazo elaborado
Diversificación del portafolio de servicios	Diversificar los servicios y productos de la cooperativa de forma que pueda captar nuevos clientes.	La diversificación de la oferta de servicios y productos que ofrecen le permitirá adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado y ser más competitiva, al igual que aumentar sus ingresos y su rentabilidad.	Gerente, director administrativo y financiero, director comercial	Aumentar el nivel de servicios ofrecidos. Tener mayor número de productos a ofrecer en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de servicios Oferta de productos
Presupuestos de ventas de largo plazo	Realización de planeación de las ventas y servicios (ingresos) de la cooperativa para un periodo de cinco (5) años.	Tener planificado el comportamiento futuro de los ingresos necesarios para cumplir con las metas del plan de desarrollo, así como, llevar un control financiero de la organización.	Gerente, director administrativo y financiero, director comercial	Elaboración de Presupuestos de ventas de largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto de ventas de largo plazo elaborado.
Diseño de planes de penetración al	Incluir dentro del estudio de mercado	Realizar planeación estratégica estructurándose	Gerente, director administrativo	Creación de planes de penetración al	<ul style="list-style-type: none"> Planes de penetración al mercado

mercado	planes de penetración.	planes de introducción al mercado que permitan visualizar los procedimientos que utilizara la empresa para aumentar su participación en el.	y financiero, director comercial	mercado	incluidos dentro de los estudios de mercado realizados.
---------	------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------	---------	---------------------------------------------------------

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación se realizan principalmente con base a los resultados encontrados en los capítulos cuatro, cinco y seis, teniendo en cuenta las consideraciones conceptuales aportadas en el marco teórico. Las siguientes son las conclusiones del proyecto:

Gestión Administrativa de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE

El análisis de los componentes principales (A.C.P.) realizado al instrumento utilizado para evaluar la Gestión administrativa realizada por parte de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE permitió identificar la correlación existente entre los factores estructura organizacional, la dirección, la planeación, el control y el clima organizacional entre las organizaciones objeto de análisis teniendo en cuenta que todas hacen parte de la misma asociación cooperativa de segundo grado.

En el factor estructura organizacional las tres variables que presentaron el mayor nivel de correlación mostraron que para las cooperativas tiene importancia alinear las metas de la organización, la misión y la estructura, así como, comunicar los objetivos a los integrantes de la cooperativa. De igual manera, tiene relativa importancia la aplicación en ellas de programas de desarrollo organizacional. Pero el A.C.P. realizado muestra que para las cooperativas no es relevante dentro del factor la revisión periódica de los objetivos de las organizaciones, tampoco tiene relevancia el hecho de que los objetivos tanto generales como específicos sean cuantificables, la existencia de un organigrama general y el hecho de que la descripción y distribución funciones estén acorde con la estructura de la organización. Los resultados del factor estructura organizacional indican que el aporte de cada una de las tres variables que lo conforman contribuye casi en la misma proporción a la estructura organizacional de las cooperativas, ya que el aporte que generan al factor cada una de ellas es muy similar.

El análisis realizado del factor dirección mostro que para la dirección de las cooperativas asociadas tiene mayor importancia que la toma de decisiones al

interior de las organizaciones sea ágil y oportuna, así como, lo concerniente a la delegación de funciones en la organización y que la gerencia de estas utilice un estilo participativo. No obstante esto, se encontró que la mayoría de estas no están utilizando indicadores de gestión para medir y auditar el desempeño de las organizaciones; de igual manera, existe poca eficacia en los medios de comunicación que se utilizan en las cooperativas, predominando de esta forma la comunicación informal sobre la formal.

En el análisis del factor Planeación se encontró que dentro de estas cooperativas no es muy común la utilización de técnicas actuales como la planeación estratégica, ni la elaboración de planes de desarrollo a periodos superiores a un año, los planes que se realizan son de corto plazo. De las nueve variables analizadas en el factor Planeación utilizando el A.C.P. solo cinco presentaron correlación positiva, a la vez que presentaban el mayor nivel de correlación. Las cooperativas asociadas le dan poca importancia a la utilización de técnicas administrativas actuales como la planeación estratégica, lo cual se muestra en el resultado de la participación este factor (16.7 %), el cual es el menor entre los factores analizados. No obstante el hecho de que la mayoría de estas no realicen planes de desarrollo a mediano plazo, estas realizan planes de corto plazo flexibles de manera que tengan libertad para modificarlos, pero a pesar de esto, la mayoría no elabora presupuestos.

El factor control quedó conformado por cuatro variables, las cuales presentan un alto nivel de correlación y explican en su totalidad el comportamiento del factor. Estas variables muestran que para las cooperativas es supremamente importante que el control de las organizaciones se adecue a la realidad de la cooperativa y que los sistemas de control de las estas sean lo más exacto, completo y efectivo posible teniendo en cuenta las características que presenta cada organización y el entorno en que se desenvuelven. De igual manera, también tiene importancia que los sistemas de control de cada organización sean flexibles, de manera que se puedan adecuar en forma rápida a los cambios que se presenten. Pero, no es tan importante para estas el utilizar indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional, al igual que le dan relativamente poca importancia a la definición de los objetivos de control y al establecimiento de normas y métodos para medir el desempeño.

Dentro del factor clima organizacional se encontró que existe una fuerte correlación entre todas las variables objetos de análisis. Pero a pesar del alto nivel de correlación entre las variables del factor clima organizacional, son dos variables las que presentan mayor nivel de contribución las cuales en conjunto representan el 91.7 %, implicando esto que a los asociados y los administradores de la mayoría de las cooperativas asociadas les preocupa las divergencias internas que existen entre los asociados de este tipo de

organizaciones, al igual que la existencia dentro de las cooperativas de “clanes” o grupos que buscan imponer sus puntos de vista a la dirección, estos son dos de los principales problemas internos que presentan las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE. Estas no tienen una estrategia estructurada preparada para enfrentar presiones realizadas por parte de miembros activos de las organizaciones que conforme “clanes” o grupos que busquen imponer su punto de vista u oponerse a la administración. De igual manera, la solución oportuna de las inquietudes de los asociados no presenta una alta prioridad dentro de las cooperativas lo cual se muestra en su baja contribución al Factor Clima Organizacional.

Gestión Financiera de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE

Todos los indicadores de rentabilidad de las cooperativas asociada a CONFECOOP CARIBE tuvieron un comportamiento creciente en el periodo analizado, sin embargo los resultados de rentabilidad de las cooperativas no fueron altos. La Rentabilidad Operativa del activo fue creciente en el periodo, sin embargo sus niveles son relativamente bajos, no pasa del 3 % en el periodo, su bajo nivel implica que en el periodo analizado el costo de la deuda, 14.17 % en promedio para los tres años, es superior a los rendimientos que producen los activos de las cooperativas. El bajo nivel de la rentabilidad de las cooperativas se debe especialmente a la existencia de fondos ociosos representados en un exceso de activos, especialmente de los activos corrientes utilizados en las operaciones, ya que estos representan en promedio el 75 % de los activos. Este alto nivel de activos corrientes está afectando desfavorablemente la rentabilidad de las cooperativas. La rentabilidad del patrimonio de las cooperativas es inferior a la tasa de captación de recursos del sistema financiero colombiano representada en CDT, lo cual implica que en el periodo analizado era más rentable financieramente para los asociados de las cooperativas tener sus recursos invertidos en CDTs que en ellas. Las bajas rentabilidades operativas del activo y del patrimonio de las cooperativas generan que se presente una situación que no favorece financieramente a los asociados de las cooperativas, ya que los recursos financieros que tienen invertidos en estas no compensan el riesgo de la inversión, ni les genera unas utilidades financieras por lo menos iguales a las que tendrían si tuvieran invertidos estos mismos recursos en títulos valores de renta fija como los CDT.

El nivel de liquidez de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE es supremamente alto en el periodo analizado, los activos corrientes representaron en promedio para los años 2005 y 2006 el 75 % del total de activos. El capital de trabajo, también permite comprobar el alto nivel de liquidez de las cooperativas objeto de análisis, mostrando que existe un exceso

de liquidez en ellas, ya que el valor del este es muy superior a los recursos que estas requieren para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempo alguno. El exceso de capital de trabajo que tienen las cooperativas se comprueba con la baja rotación de activos corrientes que presentan en el periodo analizado, esta no solo es baja sino que es decreciente, pasa de 0.88 veces en año 2004, a 0.64 veces en el año 2006, esto último implica que un peso invertido en activos corrientes se demora 562 días (casi año y medio) en hacer el recorrido a través del sistema de circulación de fondos. El exceso de capital de trabajo también se ve reflejado en su baja rotación de cartera la cual es de 0.75 veces en el año 2006, al igual que en el indicador periodo promedio de cobro el cual es de 477 días en este mismo año. Todo esto podría implicar que las cooperativas tienen más cuentas por cobrar de las que deberían tener. No obstante esto, el 94 % aproximadamente de la cartera está representado en créditos de consumo que tienen como garantía la libranza, lo cual garantiza no solo el cobro de la cartera sino la liquidez de las cooperativas. Pero este exceso de liquidez que presentan las cooperativas ocasiona que el nivel de rentabilidad que generan para sus asociados sea bajo¹¹⁰.

El nivel de endeudamiento total de las cooperativas medido a través de la razón de deuda total es inferior al 30 % en el periodo analizado, lo cual implica que el nivel de apalancamiento financiero que realizan no es alto. Las cooperativas solo financiaron el 27 % de los activos en el año 2006 mediante la toma de deuda con terceros. Para las cooperativas no era conveniente recurrir al apalancamiento financiero debido a que el costo de la deuda es superior a la rentabilidad que generan los activos, lo cual implica un apalancamiento financiero desfavorable para las cooperativas. Los activos de las cooperativas son financiados en su mayor parte mediante aportes propios de los asociados. Las cooperativas en su endeudamiento con terceros recurren en casi igual proporción a la deuda de corto y largo plazo lo cual se muestra en el nivel de concentración que es del 47.5 %. El bajo nivel del indicador de cobertura de intereses en conjunto con el mayor valor del costo de la deuda con respecto a la rentabilidad que generan los activos utilizados para las operaciones de las cooperativas, no hacen recomendable a estas el tomar en el corto plazo nuevas deudas con terceros dada la mayor probabilidad de que las cooperativas queden en imposibilidad de pagar los intereses en caso de que disminuyan substancialmente los ingresos operacionales o se presente un aumento extraordinario en los egresos operacionales y no operacionales. No obstante esto, el hecho de que la mayor parte de los activos de este tipo de organizaciones este representado en activos corrientes en una proporción de 2.6 veces certifica que las obligaciones esta cubiertas totalmente por los

¹¹⁰ Aunque esta rentabilidad baja para sus asociados es compensada en gran parte por el acceso a créditos de consumo a bajas tasas de interés para estos.

activos circulantes, lo cual puede garantizar que en el caso de una crisis haya una mayor probabilidad de recuperar los créditos realizados por parte de los acreedores, y el hecho de que el capital de trabajo de las cooperativas sean tal alto garantiza el pago de las obligaciones conforme estas se vencen.

Las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE utilizan todas las fuentes de recursos de corto plazo que disponen para financiar las ACP, pero están financiando principalmente sus ACP con fondos de largo plazo. Estos últimos financian en su totalidad ALP pero en su mayor parte (62 %) se utilizan para financiar las ACP de recursos. La Generación interna de fondo financia en su totalidad el reparto de excedentes, el 27 % aproximadamente de esta se utiliza para financiar ACP. En el año 2006 para financiar sus aplicaciones de fondos los administradores de estas recurrieron a una política financiera de financiamiento de sus aplicaciones de fondo con recursos de largo plazo, principalmente aportes de capital de los asociados y créditos de largo plazo. Acudieron en su mayor medida a los aportes de capital, los cuales representaron el 37 % de las fuentes de fondo, seguido por el aumento de créditos de largo plazo que representaron el 15.8 % de las fuentes de fondo de las cooperativas. El incremento del capital de trabajo neto de las cooperativas en el año 2006 fue financiado en su totalidad con fondos de largo plazo, principalmente aportes de capital de los asociados. El efectivo neto provisto en las actividades de operación de las cooperativas fue negativo, en su mayor parte debido al aumento de capital de trabajo neto que se presentó en el periodo analizado. Este flujo de efectivo operativo negativo muestra que las cooperativas demandaron mucho más efectivo que el generado por sus actividades de operación. Los flujos de efectivo de inversión presentaron una alta demanda de efectivo representado principalmente en la compra de propiedades, planta y equipos (86 % de los flujos de inversión) y el aumento de las inversiones de largo plazo de las cooperativas. Esta alta demanda de efectivo de las actividades de operación e inversión fue cubierta en su totalidad por el flujo de efectivo generado por las actividades de financiamiento. Las fuentes de financiamiento utilizadas fueron los aportes de capital de los asociados y los créditos de largo plazo. De estos, los administradores de las cooperativas recurrieron como principal fuente de financiamiento de efectivo a los aportes de capital de los asociados.

Gestión Comercial de las Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe

La mayoría de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE realizan estudios de mercado, pero el 50 % de estas manifestaron no manejan información con respecto a los márgenes de ganancia de las otras empresas en el sector en que se desempeñan; de igual manera no manejan información de su competencia con respecto a la mezcla de venta de su producto y/o

servicio, lo cual implica que no conocen realmente la estrategia de marketing que estas aplican, ni tienen información referente a la estructura de costos que estas manejan. No obstante esto, el 83 % de las cooperativas conocen la información de su competencia con respecto a los plazos de los crédito y de los descuentos que estos hacían a sus clientes por la venta de sus productos y por lo servicios que prestan. De igual manera, todas las cooperativas asociadas conocen la información con respecto a los diferentes precios que cobraban su competencia por los productos y/o servicios que ofrecían.

Con respecto a la elaboración de informes y/o estadísticas, el 50 % de las cooperativas prepara periódicamente informes y/o estadísticas por artículo o servicio, al igual que por gastos de distribución, comisiones, fletes, publicidad y promoción. Pero tan solo el 16.67 % realiza periódicamente informes y lleva estadísticas por zonas. Informes y/o estadísticas con respecto a las utilidades brutas y marginales de la cooperativa solo lo realizan en forma habitual el 33.33 % de estas. De igual manera, solo el 33.33 % de las cooperativas llevan informes y/o estadísticas de los canales de distribución que utilizan, y de los clientes de sus productos y/o servicios, es decir, no llevan sistemas de información de sus clientes. No obstante esto último, el 100 % de las cooperativas asociadas prepara informes y/o estadísticas por vencimiento de cartera y cuentas por cobrar. En cuanto a los planes de penetración al mercado que se tienen para el futuro, el 16.67 % de las cooperativas no tiene ninguno. De las cooperativas de transporte que respondieron el instrumento el 66.67 % manifestó que sus planes de penetración al mercado consistían en incluir otras modalidades de transporte con miras a la influencia en el mercado local del TLC, así como, la reposición de buses con edad por nuevas busetas con aire acondicionado, de igual manera la diversificación de los servicios que ofrecían colocando puntos de ventas directas de combustibles, llantas e insumos para el transporte. La cooperativa de aportes y créditos que desarrollo el instrumento de gestión comercial tiene como plan de penetración del mercado la realización de un estudio de mercado para la prestación del servicio de salud¹¹¹. La cooperativa de servicios funerarios tiene como plan de penetración futuro al mercado la venta de paquetes puerta a puerta y la realización de campañas publicitarias a nivel regional.

BIBLIOGRAFIA

¹¹¹ En realidad, incursionaron en esta actividad económica sin haber hecho el estudio de mercado correspondiente. Al momento de diligenciar el instrumento a finales del año 2007, ya habían invertido casi \$ 1.500 millones en la construcción de una clínica (la cual fue terminada para abril de 2008) en el sector de ronda real en Cartagena.

Aktouf, Omar. *La Metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque Cualitativo en las Organizaciones*. Editorial de la Universidad del Valle. Cali, Colombia, 2001.

ANSOFF, Igor. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Addison-Wesley Longman. México, 1998.

Alcaldía de Cartagena de Indias D.T. y C. y Cámara de Comercio de Cartagena. *Compendio Estadístico Cartagena en Síntesis 2004*. Cartagena de Indias, 2004.

Berrien, Frederick K. (1968) *General and Social Systems*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.

Bertalanffy, L. Von. *Tendencias en la Teoría General de Sistemas*. Alianza, Madrid, 3ª edición, 1984.

BLANK BUBIS, Leon. *LA ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES. UN ENFOQUE ESTRATÉGICO*. Centro Editorial Universidad del Valle. Cali. 1990.

Cabrera Díaz, Gilmar Antonio. *Clima Organizacional*. Revista de Psicología Social e Institucional Universidad Estatal de Londrina. Volumen 1 Número 2 Nov de 1999.

Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. México 2000

Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 1994.

Charles Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden y George Plinio Montalván. *Evaluación Organizacional. Marco para Mejorar el Desempeño*. Banco Interamericano de Desarrollo. Canadá, 2002

Colombain, Mauricio. *Las Cooperativas*. Oficina Internacional del trabajo OIT. Ginebra 1956.

CONFECOOP. Confederación de Cooperativas de Colombia. *Circular básica Jurídica 2004*. Primera Edición.

CONFECOOP. Confederación de Cooperativas de Colombia. *Circular básica Contable y Financiera 2004*. Primera Edición.

CONFECOOP. "Impacto económico y Social de las Entidades de Sector de la Economía Solidaria en Colombia". Revista Colombia Cooperativa No 69. Segundo Trimestre de 2002.

CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 1999-2000

CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2001

CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2002

CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2003

CEPAL. Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2004

Cámara de Comercio de Cartagena. Cuadernos de Coyuntura Económica. Cuarto trimestre de 2000

Cámara de Comercio de Cartagena. Cartagena y el desarrollo empresarial de la Jurisdicción. Segundo semestre de 2004.

Cámara de Comercio de Cartagena. Cuadernos de Coyuntura Económica Regional. 4 trimestre de 2003

Cámara de Comercio de Cartagena. Cuaderno de Coyuntura Económica Regional. 4 trimestre de 2004

Daft, Richard- Teoría y Diseño Organizacional. Sexta edición. México 2000. Editorial International Thomson Editores, S.A. Pág. 368 cultura

Fleitman, Jack. *Evaluación Integral. Manual para el Diagnóstico y solución de Problemas de Productividad, Calidad y Competitividad*. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México, 1997

García Serna, Oscar León. *Administración Financiera, Fundamentos y Aplicaciones*. Editorial Prensa Moderna impresores, S.A. Tercera Edición, Calí, 1999

Gitman, Lawrence. *Principios de Administración Financiera*. Editorial Prentice Hall, Octava Edición, México, D.F., 2000

Helfert, Erich. *Techniques of Financial Analysis. A Guide to Value Creation*. Editorial McGraw-Hill, Onceava Edición.

Herrera Palomo, Julián. *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. Editorial Thomson. Tercera Edición 2006, Madrid España.

Infante, A. *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Editorial Norma S.A, 1991.

Informe de Coyuntura Económica Regional, ICER II Semestre de 2004

Jonson, R.A. y F.E. Kast. *The Theory and Management of systems*. Editorial Mc Graw Hill. 1968

Kliksberg, Bernardo. *El pensamiento Organizativo: Del Taylorismo a la Teoría de la Organización*. 1975

Koontz, Weihrich. *Administración, una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill, Edición 11a. 1998

Lambert, Paul. *La Doctrina Cooperativa*. Intercoop Editorial Cooperativa. Buenos Aires. 1961.

Lawrence, Paul. *Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción*. Fondo Educativo Interamericano. 1988

Lawrence, P. R., y J. W. Lorsch. 1967. *Organization and Environment*. Boston: Harvard University Press.

Levinson, H. 1972. *Organizational Diagnostics*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Le Moigne, Jean Louis. *La Modelisation des systemes complexes*. Editorial Bordas. Paris, 1990.

Likert, R. *The Human Organization*. Mc Graw Hill, Nueva York, 1967

Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. Editorial McGraw-Hill. New York 2008

Martínez Chávez, Víctor Manuel. *Diagnóstico Administrativo: Procedimientos, Procesos y Reingeniería*. Editorial Trillas. Mexico 1998

Méndez, Carlos. *METODOLOGIA. Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas*. Editorial McGraw-Hill, Segunda Edición. Bogotá, 1995.

Morin, Edgar. *Introducción al Pensamiento Complejo*. Editorial Gedisa. 1990

MOYER, McGUIGAN, KRETLOW. *Administración Financiera Contemporánea*. Séptima Edición Internacional Thomson Editores. 2.000.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw Hill.

Ortiz, H. *Flujo de caja y proyecciones financieras*. Universidad Externado de Colombia. 1997

Ortiz Anaya, Héctor. *Análisis Financiero Aplicado*. Novena Edición. Universidad Externado de Colombia. 1996.

Ortiz Gómez, Alberto. *Gerencia Financiera, un enfoque estratégico*. Editorial McGraw Hill. 1995.

Orozco, A. *Investigación de mercados, concepto y práctica*. Editorial Norma, 1999.

Pardinas, Felipe. *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Editorial Siglo Veintiuno, Vigésima Segunda Edición, 1980.

Pérez López, Cesar. *Métodos Estadísticos Avanzados con SPSS*. Editorial Thomson. Primera Edición. España, 2005.

Pride, William M. *Marketing Conceptos y Estrategias*. Editorial Mc Graw Hill, Novena Edición. México, 1996.

Serrano Javier. Villareal Julio. *Fundamentos de Finanzas*. Segunda Edición. Editorial Mc Graw Hill. 1997

Serna Gómez, Humberto. *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Teoría y Metodológica*. 3r Editores, séptima edición. Bogotá, 1997.

Stoner, James. *Administración*. 1998 Editorial Prentice Hall, 6a, edición

Schermerhorn, Hunt y Osborn. *Comportamiento organizacional*. Editorial Limusa S.A. Grupo Noriega Editores, México 2004

ROBBINS, Stephen P. *Administración*. Editorial Pearson Educación, México 2005

ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. México, Pearson Education 2004

Rodríguez Mancilla, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México, 2005.

Thibaut, Jean Pierre. *Manual de Diagnóstico en la Empresa. Guía Práctica para la Evaluación de todas las áreas de la Empresa*. Editorial Paraninfo. Primera Edición. Madrid, 1994.

Uribe Garzón, Carlos. *Bases del Cooperativismo*. Editorial: Fondo Nacional Universitario. Quinta Edición, Bogotá, 2001.

Uribe Garzón, Carlos. *Historia del Movimiento Cooperativo*. Editorial: Fondo Nacional Universitario.

Vélez Pareja, Ignacio. *Decisiones de Inversión: Enfocado a la Valoración de Empresas*. Editorial CEJA, Cuarta Edición, Bogotá 2004.

Vélez Pareja, Ignacio. *Decisiones Empresariales Bajo riesgo e Incertidumbre*. Editorial Norma, 2003.

Varela Villegas, Rodrigo. *Evaluación Económica de Proyectos de Inversión*. Editorial Grupo Editorial Iberoamérica de Colombia S.A. Sexta Edición, Bogotá, 1997.

Vidal Aristizabal, Elizabert. *Diagnóstico Organizacional: Evaluación Sistema de Desempeño Empresarial en la era Digital*. Segunda Edición. Ecoe Ediciones. Bogotá, mayo de 2004.

Zea, Luís Fernando. *La Organización Como Tejido Conversacional*. Fondo Editorial Universidad EAFIT. Primera Edición. Medellín, 2004.

Ley 79 de 1988

Ley 454 de 1998

www.portalcooperativo.coop

www.dansocial.gov.co

www.planetapaz.org

ANEXOS

Anexo A: Instrumento



APRECIADO EMPRESARIO

Es importante que usted sepa que la información que nos suministrará es muy valiosa para nosotros y estaremos muy complacidos si nos colabora. Esta encuesta será estrictamente confidencial y hace parte de un proyecto de investigación que tienen como objetivo conocer la Gestión Administrativa y Comercial de las cooperativas asociadas

INSTRUMENTO PARA REALIZAR EVALUACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE

IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA COOPERATIVA

Actividad Económica

Cargo de la persona que responde el cuestionario

Persona de Contacto

A. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

A continuación se indican los ítems que permiten medir los factores críticos de la Gestión Administrativa, indicar con una **X** el grado de importancia y/o grado de práctica de cada uno, usando la escala de grado en el intervalo de 1 a 5 puntos. Donde **1** es *muy bajo* y **5** es *muy alto*.

Ítems	El grado de importancia o practica actual es:				
	1	2	3	4	5
Factor 1: Estructura Organizacional					
1. Grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización					
2. Grado de comunicación de los objetivos					
3. Se realizan revisiones periódicas de los objetivos					
4. Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa					
5. Existe un organigrama general					
6. La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización					
7. Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total					
Factor 2: Dirección					
8. La toma de decisiones es ágil y oportuna					
9. Existe un proceso de delegación en la organización					
10. Grado de eficacia de la comunicación organizacional					
11. La gerencia utiliza un estilo participativo					
12. Existen y se utilizan los índices de gestión					
Factor 3: Planeación					
13. Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica					
14. Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones					
15. Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos					

16. Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores					
17. Se utilizan presupuestos					
18. Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año					
19. Ha formalizado la empresa un Plan de Desarrollo a Mediano Plazo					
20. Se presenta este plan para su dirección, aprobación o modificación en el concejo de administración					
21. Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos					
Factor 4: Control					
22. Están definidos los objetivos del control					
23. Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional					
24. Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos					
25. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño					
26. El control se adecua a la realidad organizacional					
27. Los sistemas de control son flexibles					
Factor 5: Clima Organizacional					
28. Están satisfechos los funcionarios con la organización actual					
29. Existen divergencias entre los asociados					
30. Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección					
31. Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones					
32. La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados					

B. DIAGNÓSTICO COMERCIAL

1. ¿Qué planes de penetración al mercado se tienen para el futuro?

2. ¿Qué políticas hay establecidas en cuanto a.
 - a. ventas de contado y a crédito _____

b. Precio _____

c. descuento _____

—

d. _____ plazo _____ de _____ entrega

e. distribuciones _____

f. comisiones _____

—

g. _____ personal _____ de
ventas _____

h. _____ Otros _____

Cuales _____

3. Se elaboran presupuestos de ventas? Si ___ No ___

4. ¿Qué porcentaje del mercado potencial puede cubrir la empresa en función a su capacidad o recurso? (responder en porcentaje) _____

5. Se hacen estudios de mercado en la cooperativa para:

a. lanzar al mercado nuevos productos y/o servicios? Si ___ No ___

b. conocer el nivel de precios a los que deben ofrecerse los productos y/o servicios actuales o nuevos? Si ___ No ___

c. localizar geográficamente las zonas de mayor penetración de productos y/o servicios en un mercado determinado? Si ___ No ___

d. conocer los hábitos de compra de los consumidores, así como sus preferencias y gustos? Si ___ No ___

6. Se ha realizado planeación e investigación para:

a. determinar que tipos de productos y/o servicios se van a producir o comercializar? Si ___ No ___

b. conocer el costo de desarrollo del producto, el tiempo necesario para su desarrollo, producción y distribución? Si ___ No ___ En caso de no, Por que?

7. Se conoce la información de la competencia en cuanto a:

a. Márgenes: Si ___ No ___

b. Precios: Si ___ No ___

c. Mezcla de venta: Si ___ No ___

d. Condiciones de pago a proveedores: Si ___ No ___

e. Plazos: Si ___ No ___

f. Descuentos: Si ___ No ___

8. Se cuenta con (señale con una X):

- a. Manuales _____
 - b. Instructivos _____
 - c. Lista de precios _____
 - d. Catálogos _____
 - e. Otros _____
9. Se asegura la satisfacción de los clientes a través de los servicios de postventa? (garantía, servicios, asistencia técnica) Si ____ No ____ En caso de si, Cuales? _____
10. ¿Conocen los vendedores las características de los productos de la empresa?
Si ____ No ____
11. ¿Existe en la empresa un área o persona responsable de definir las políticas de márgenes y precios? Si ____ No ____
Cual? _____
12. Se preparan informes y/o estadísticas por:
- a. artículo o servicio _____
 - b. zona _____
 - c. utilidades brutas y marginales _____
 - d. gastos de distribución, comisiones, fletes, publicidad, promoción. _____
 - e. Canales de distribución _____
 - f. Cliente _____
 - g. Vencimiento de cartera y rotación de cuentas por cobrar _____
13. ¿establecen sus campañas publicitarias con base en los resultados de la investigación de mercado? Si ____ No ____;
Como? _____
14. ¿se cuida que las promociones estén respaldadas por cantidad, calidad, precio? Si ____ No ____
15. Que canales de distribución utilizan para su producto?
- a. Mayoristas _____
 - b. Minoristas _____
 - c. consumidor final _____
 - d. otro _____
- Cual? _____
16. ¿Los distribuidores son independientes y se visita periódicamente a estos? Si ____ No ____

Anexo B: Listado de Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe que Desarrollaron el Instrumento

Cooperativas	Actividad Económica
Central Cooperativa de Servicios Funerarios de Cartagena (CARTAFUN)	Venta de Planes y Servicios Exequiales
COOTRELCOSTA Ltda.	Aportes y Créditos
COOTRAISSBOL	Aportes y Créditos
COOTRANSURB	Prestación de Servicio de Transporte
COOTRASNTUR	Transporte de Intermunicipal
CODEGAN LTDA	Producción de Lácteos y Derivados
Cooperativa Integral de Transporte de Cartagena COOINTRACAR	Transporte Urbano e Intermunicipal

COOTRASERVI	Otras actividades de servicios
Cooperativa de Conductores Propietarios de Taxis COOPROTAX	Transporte público (taxis)
Coop. De Educadores y Empleados de la Educación Ltda. COOACEDED LTDA	Aportes y Créditos

ANEXO C: Codificación de las Variables Administrativas Relacionadas

FACTOR 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ETIQUETA/VARIABLE
1. Grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización	F1grdoalineacion
2. Grado de comunicación de los objetivos	F1grdocomunicob
3. Se realizan revisiones periódicas de los objetivos	F1revperiodobjct
4. Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa	F1cuantificobjctgrls
5. Existe un organigrama general	F1orgener
6. La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización	F1descydis
7. Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	F1desorgyca
FACTOR 2: DIRECCIÓN	ETIQUETA/VARIABLE
8. La toma de decisiones es ágil y oportuna	F2tddeayo
9. Existe un proceso de delegación en la organización	F2eupddelo
10. Grado de eficacia de la comunicación organizacional	F2gedlco
11. La gerencia utiliza un estilo participativo	F2lguuep
12. Existen y se utilizan los índices de gestión	F2eysulidg
FACTOR 3: PLANEACIÓN	ETIQUETA/VARIABLE

13. Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	F3setaclpe
14. Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones	F3slplsfppm
15. Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	F3peledlpqhdr
16. Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	F3selplclqponhlc
17. Se utilizan presupuestos	F3supre
18. Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año	F3cacspapepa
19. Ha formalizado la empresa un Plan de Desarrollo a Mediano Plazo	F3hfleupddamp
20. Se presenta este plan para su dirección, aprobación o modificación en el concejo de administración	F3speppsdaom
21. Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	F3shsalppyp
FACTOR 4: CONTROL	ETIQUETA/VARIABLE
22. Están definidos los objetivos del control	F4edlodc
23. Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional	F4udidgcaamo
24. Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos	F4lsdcldlosece
25. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño	F4shenmpmd
26. El control se adecua a la realidad organizacional	F4ecsaro
27. Los sistemas de control son flexibles	F4lsdcsf
FACTOR 5: CLIMA ORGANIZACIONAL	ETIQUETA/VARIABLE
28. Están satisfechos los funcionarios con la organización actual	F5eslfcloa
29. Existen divergencias entre los asociados	F5edela
30. Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección	F5edocgbisv
31. Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones	F5stueaetp
32. La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados	F5lobsoalida

Anexo D: Estructura Organizacional

Matriz de correlaciones(a)

		V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	V2 Grado de comunicación de los objetivos	V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total
Correlación	V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	1.000	.688	.584
	V2 Grado de comunicación de los objetivos	.688	1.000	.621
	V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	.584	.621	1.000
Sig. (Unilateral)	V1 Grado alineación estructura misión y metas organización		.014	.038
	V2 Grado de comunicación de los objetivos	.014		.028
	V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	.038	.028	

a Determinante = .0000299

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.716
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	8.652
	gl	3
	Sig.	.034

Matrices anti-imagen

		V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	V2 Grado de comunicación de los objetivos	V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total
Covarianza anti-imagen	V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	.487	-.240	-.145
	V2 Grado de comunicación de los objetivos	-.240	.453	-.189
	V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	-.145	-.189	.568
Correlación anti-imagen	V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	.707(a)	-.512	-.275
	V2 Grado de comunicación de los objetivos	-.512	.682(a)	-.372
	V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	-.275	-.372	.772(a)

a Medida de adecuación muestral

Comunalidades

	Inicial	Extracción
V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	1.000	.763

V2 Grado de comunicación de los objetivos	1.000	.792
V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	1.000	.708

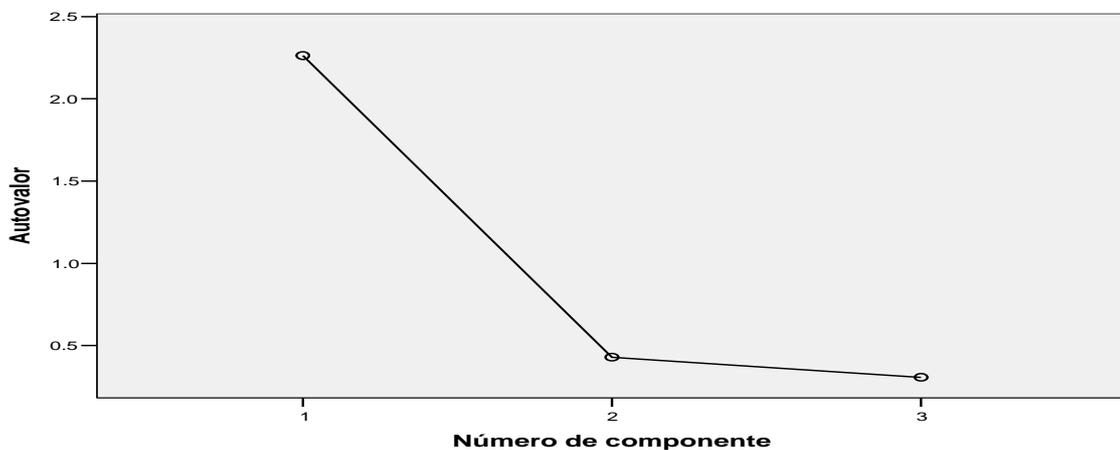
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.263	75.428	75.428	2.263	75.428	75.428
2	.430	14.319	89.747			
3	.308	10.253	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componente
	1
V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	.874

V2 Grado de comunicación de los objetivos	.890
V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	.841

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente 1
V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	.386
V2 Grado de comunicación de los objetivos	.393
V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	.372

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Puntuaciones de componentes.

Correlaciones reproducidas

		V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	V2 Grado de comunicación de los objetivos	V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total
Correlación reproducida	V1 Grado alineación estructura misión y metas organización	.763(b)	.777	.735
	V2 Grado de comunicación de los objetivos	.777	.792(b)	.749
	V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	.735	.749	.708(b)
Residual(a)	V1 Grado alineación estructura misión y metas organización		-0.089	-.151
	V2 Grado de comunicación de los objetivos	-0.089		-.128

V7 Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	- .151	- .128	
--------------------------------------------------------------------------------------------	--------	--------	--

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 3 (100.0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

b Comunalidades reproducidas

Anexo E: Dirección

Matriz de correlaciones(a)

		V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	V9 Existe un proceso de delegación en la organización	V11 La gerencia utiliza un estilo participativo
Correlación	V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	1.000	.858	.607
	V9 Existe un proceso de delegación en la organización	.858	1.000	.674
	V11 La gerencia utiliza un estilo participativo	.607	.674	1.000
Sig. (Unilateral)	V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna		.001	.031
	V9 Existe un proceso de delegación en la organización	.001		.016
	V11 La gerencia utiliza un estilo participativo	.031	.016	

a Determinante = .0000143

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.681
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	13.956
	Gl	3
	Sig.	.003

Matrices anti-imagen

		V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	V9 Existe un proceso de delegación en la organización	V11 La gerencia utiliza un estilo participativo
Covarianza anti-imagen	V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	.262	-.186	-.028
	V9 Existe un proceso de delegación en la organización	-.186	.226	-.132
	V11 La gerencia utiliza un estilo participativo	-.028	-.132	.542
Correlación anti-imagen	V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	.652(a)	-.765	-.074
	V9 Existe un proceso de delegación en la organización	-.765	.621(a)	-.376
	V11 La gerencia utiliza un estilo participativo	-.074	-.376	.849(a)

a Medida de adecuación muestral

Comunalidades

	Inicial	Extracción
V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	1.000	.845
V9 Existe un proceso de delegación en la organización	1.000	.891
V11 La gerencia utiliza un estilo participativo	1.000	.696

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

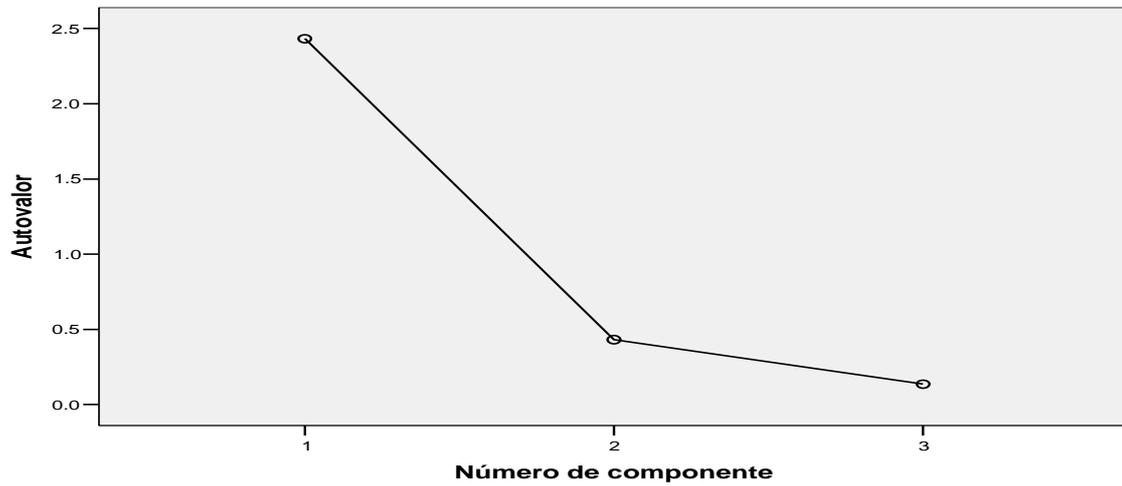
Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.432	81.073	81.073	2.432	81.073	81.073
2	.432	14.401	95.475			

3	.136	4.525	100.000		
---	------	-------	---------	--	--

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componen te 1
V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	.919
V9 Existe un proceso de delegación en la organización	.944
V11 La gerencia utiliza un estilo participativo	.834

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 1 componentes extraídos

Correlaciones reproducidas

		V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	V9 Existe un proceso de delegación en la organización	V11 La gerencia utiliza un estilo participativo
Correlación reproducida	V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	.845(b)	.868	.767
	V9 Existe un proceso de delegación en la organización	.868	.891(b)	.787
	V11 La gerencia utiliza un estilo participativo	.767	.787	.696(b)
Residual(a)	V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna		-0.009	-0.160
	V9 Existe un proceso de delegación en la organización	-0.009		-0.113
	V11 La gerencia utiliza un estilo participativo	-0.160	-0.113	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 2 (66.0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

b Comunalidades reproducidas

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente
	1
V8 La toma de decisiones es ágil y oportuna	.378
V9 Existe un proceso de delegación en la organización	.388
V11 La gerencia utiliza un estilo participativo	.343

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Puntuaciones de componentes.

Anexo F: Planeación

Matriz de correlaciones(a)

	V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	
Correlación	V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	1.000	.680	.528	.600	.650
	V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	.680	1.000	.916	.839	.915
	V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	.528	.916	1.000	.918	.788
	V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	.600	.839	.918	1.000	.740
	V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	.650	.915	.788	.740	1.000
Sig. (Unilateral)	V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica		.015	.058	.033	.021
	V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	.015		.000	.001	.000
	V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	.058	.000		.000	.003
	V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	.033	.001	.000		.007
	V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	.021	.000	.003	.007	

a Determinante = .001

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	.703
------------------------------------------------------	------

Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	42.608
	gl	10
	Sig.	.000

Matrices anti-imagen

		V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos
Covarianza anti-imagen	V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	.391	-.065	.076	-.096	.016
	V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	-.065	.048	-.038	.023	-.060
	V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	.076	-.038	.057	-.063	.027
	V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	-.096	.023	-.063	.125	-.019
	V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	.016	-.060	.027	-.019	.144
Correlación anti-imagen	V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	.691(a)	-.477	.511	-.435	.067
	V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	-.477	.676(a)	-.729	.294	-.721
	V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	.511	-.729	.640(a)	-.754	.301
	V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	-.435	.294	-.754	.739(a)	-.143

V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	.067	-721	.301	-.143	.793(a)
--------------------------------------------------------------------	------	------	------	-------	---------

a Medida de adecuación muestral

Comunalidades

	Inicial	Extracción
V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	1.000	.566
V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	1.000	.945
V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	1.000	.870
V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	1.000	.839
V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	1.000	.835

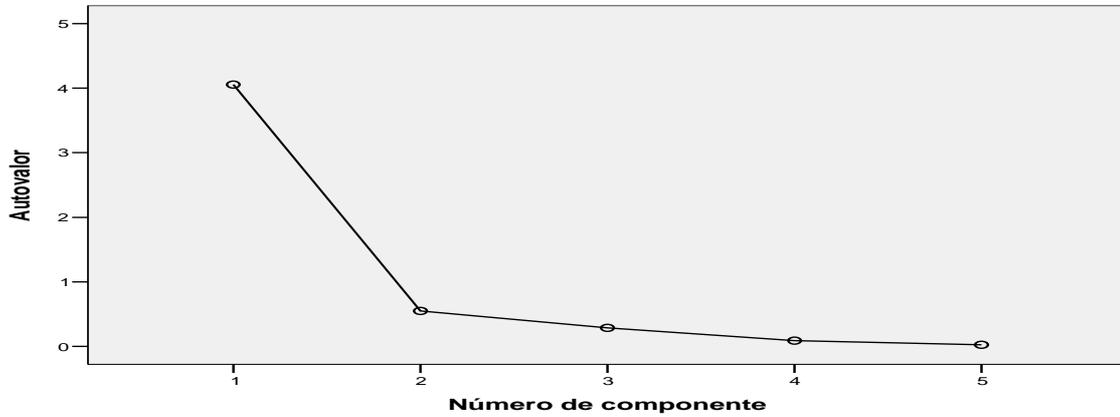
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.055	81.105	81.105	4.055	81.105	81.105
2	.546	10.927	92.032			
3	.284	5.683	97.715			
4	.089	1.776	99.491			
5	.025	.509	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componente 1
V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	.752
V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	.972
V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	.933
V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	.916
V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	.914

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 1 componentes extraídos

Correlaciones reproducidas

V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos
------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

			nes			
Correlación reproducida	V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	.566(b)	.731	.701	.689	.687
	V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	.731	.945(b)	.907	.891	.888
	V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	.701	.907	.870(b)	.855	.852
	V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	.689	.891	.855	.839(b)	.837
	V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	.687	.888	.852	.837	.835(b)
Residual(a)	V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica		-.051	-.173	-.089	-.037
	V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	-.051		.009	-.052	.027
	V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	-.173	.009		.064	-.064
	V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	-.089	-.052	.064		-.097
	V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	-.037	.027	-.064	-.097	

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

a Los residuos se calculan entre las correlaciones observadas y reproducidas. Hay 7 (70.0%) residuales no redundantes con valores absolutos mayores que 0,05.

b Comunalidades reproducidas

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente 1
V 13 Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	.185
V14 Son los planes lo suficientemente flexible para permitir modificaciones	.240
V15 Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	.230
V16 Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	.226
V21 Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	.225

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Puntuaciones de componentes.

Anexo G: Control

Matriz de correlaciones(a)

	V23 Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional	V24 Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos	V26 El control se adecua a la realidad organizacional	V27 Los sistemas de control son flexibles
Correlación	V23 Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional	.249	.249	.327

Sig. (Unilateral)	V24 Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos	.249	1.000	.881	.527
	V26 El control se adecua a la realidad organizacional	.249	.881	1.000	.345
	V27 Los sistemas de control son flexibles	.327	.527	.345	1.000
	V23 Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional		.244	.244	.178
	V24 Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos	.244		.000	.059
	V26 El control se adecua a la realidad organizacional	.244	.000		.164
	V27 Los sistemas de control son flexibles	.178	.059	.164	

a Determinante = .0000128

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Káiser-Meyer-Olkin.		.534
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	14.048
	gl	6
	Sig.	.029

Comunalidades

	Inicial	Extracción
V23 Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional	1.000	.248
V24 Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos	1.000	.861
V26 El control se adecua a la realidad organizacional	1.000	.758
V27 Los sistemas de control son flexibles	1.000	.491

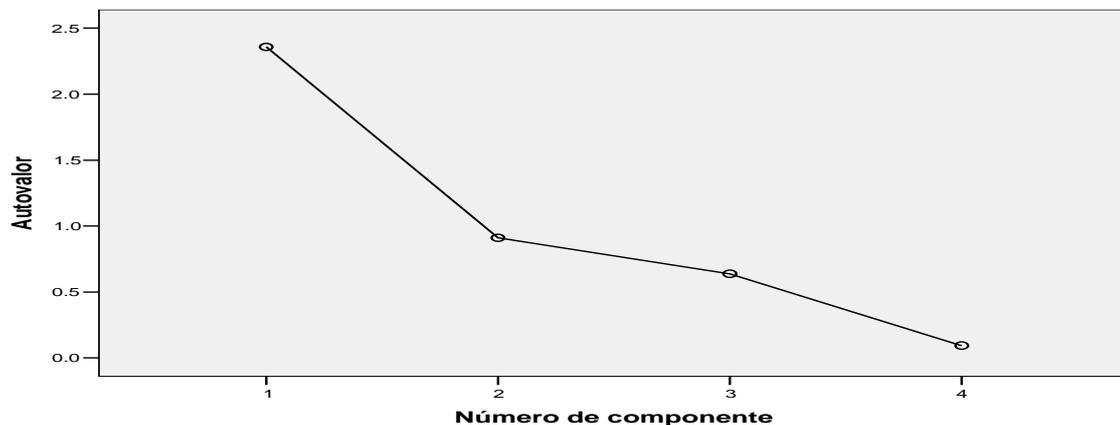
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.358	58.962	58.962	2.358	58.962	58.962
2	.910	22.753	81.714			
3	.638	15.949	97.663			
4	.093	2.337	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componente 1
V23 Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional	.498
V24 Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos	.928
V26 El control se adecua a la realidad organizacional	.871
V27 Los sistemas de control son flexibles	.701

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a 1 componentes extraídos

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente 1
V23 Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional	.211
V24 Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos	.393
V26 El control se adecua a la realidad organizacional	.369
V27 Los sistemas de control son flexibles	.297

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Puntuaciones de componentes.

Anexo G: Clima Organizacional

Matriz de correlaciones(a)

	V28 Están satisfechos los funcionarios con la organización actual	V29 Existen divergencia entre los asociados	V30 Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección	V31 Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones	V32 La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados
Correlación	1.000	.139	.064	.400	.710
V28 Están satisfechos los funcionarios con la organización actual					
V29 Existen divergencia entre los asociados	.139	1.000	.619	.116	.244
V30 Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección	.064	.619	1.000	.396	.425
V31 Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones	.400	.116	.396	1.000	.752

Sig. (Unilateral)	V32 La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados	.710	.244	.425	.752	1.000
	V28 Están satisfechos los funcionarios con la organización actual		.351	.430	.126	.011
	V29 Existen divergencia entre los asociados	.351		.028	.375	.249
	V30 Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección	.430	.028		.129	.110
	V31 Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones	.126	.375	.129		.006
	V32 La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados	.011	.249	.110	.006	

a Determinante = .0079

KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Káiser-Meyer-Olkin.		.548
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	16.494
	gl	10
	Sig.	.086

Comunalidades

	Inicial	Extracción
V28 Están satisfechos los funcionarios con la organización actual	1.000	.698
V29 Existen divergencia entre los asociados	1.000	.780
V30 Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección	1.000	.838

V31 Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones	1.000	.688
V32 La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados	1.000	.920

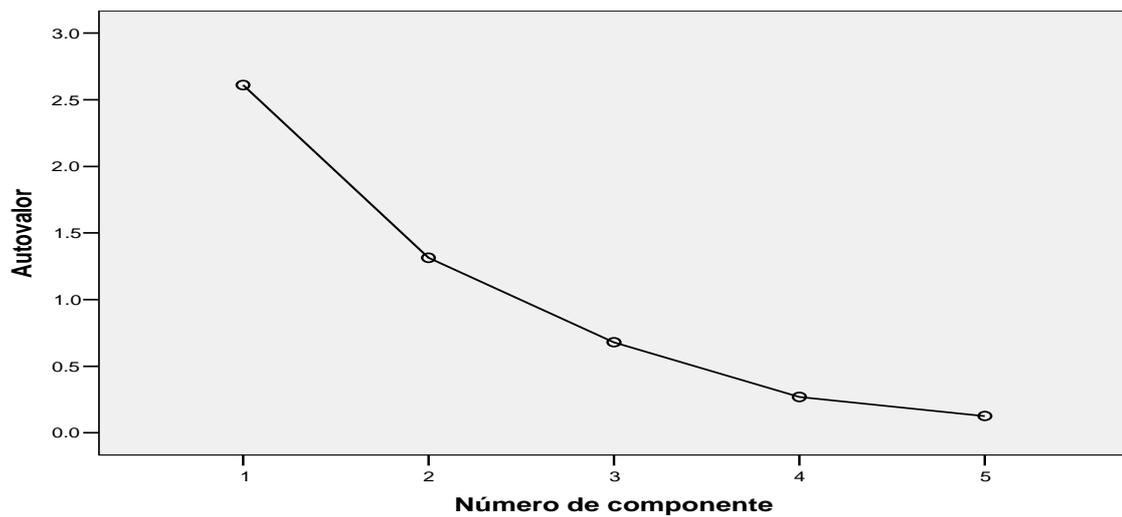
Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	2.611	52.213	52.213	2.611	52.213	52.213
2	1.314	26.279	78.493	1.314	26.279	78.493
3	.680	13.604	92.097			
4	.269	5.387	97.484			
5	.126	2.516	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Gráfico de sedimentación



Matriz de componentes(a)

	Componente	
	1	2

V28 Están satisfechos los funcionarios con la organización actual	.671	-.498
V29 Existen divergencia entre los asociados	.507	.723
V30 Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección	.659	.636
V31 Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones	.793	-.242
V32 La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados	.917	-.283

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
a 2 componentes extraídos

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente	
	1	2
V28 Están satisfechos los funcionarios con la organización actual	.257	-.379
V29 Existen divergencia entre los asociados	.194	.551
V30 Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección	.252	.484
V31 Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones	.304	-.184
V32 La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados	.351	-.215

Método de extracción: Análisis de componentes principales.
Puntuaciones de componentes.

**Anexo H: Cartera de las Cooperativas Asociadas a CONFECOOP CARIBE
Años 2004 - 2006**

Ítems	Año 2004	Año 2005	Año 2006
Créditos de consumo Garantía Admisible con Libranza	\$ 1,682,313,834	\$ 1,853,742,835	\$ 1,794,009,163

Créditos de consumo Garantía Admisible sin libranza	\$ 2,240,621,766	\$ 2,102,523,867	\$ 1,880,470,607
Créditos de Consumo otras Garantías con Libranza	\$ 31,136,665,100	\$ 40,164,114,637	\$ 46,012,580,252
Créditos de consumo otras Garantías Sin Libranza	\$ 357,893,627	\$ 1,025,178,034	\$ 724,593,324
Créditos comerciales Garantía Admisible Sin Libranza	\$ -	\$ 12,820,857	\$ 11,645,992
Créditos Comerciales Otras Garantías Con Libranza	\$ -	\$ -	\$ 159,419
Créditos Comerciales Otras Garantías Sin Libranza	\$ -	\$ 24,587,835	\$ 15,695,090
Provisión Créditos de Consumo	\$ 994,330,465	\$ 1,338,219,131	\$ 1,712,110,819
Provisión General	\$ 162,178,089	\$ 232,450,493	\$ 238,706,592
TOTAL CARTERA DE CREDITOS	\$ 34,260,985,772	\$ 43,612,298,441	\$ 48,488,336,436

Fuente: CONFECOOP CARIBE. Cálculos del autor con base a la información financiera suministrada por Confecoop

Anexo I: Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe. Año 2003 – Año 2006

COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE BALANCE GENERAL COMPARATIVO

CUENTA	NOMBRE CUENTA	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006
100,000	ACTIVO	\$ 56,249,689,809	\$ 62,830,346,754	\$ 72,248,026,858	\$ 79,811,831,993
110,000	DISPONIBLE	\$ 1,283,556,043	\$ 2,829,628,607	\$ 1,836,754,827	\$ 2,559,773,936
110,500	CAJA	\$ 98,000,764	\$ 163,973,937	\$ 187,984,869	\$ 239,335,515
	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	\$ 1,159,010,275	\$ 2,466,127,920	\$ 1,574,080,296	\$ 1,987,510,332

111,000					
111,500	FONDOS ESPECÍFICOS	\$ 25,575,004	\$ 42,877,064	\$ 43,160,758	
112,000	FONDO DE LIQUIDEZ	\$ -	\$ 156,649,687	\$ 31,528,904	\$ 289,654,788
113,000	REMESAS EN TRANSITO	\$ 970,000	\$ -	\$ -	\$ 43,273,300
120,000	INVERSIONES	\$ 1,001,568,516	\$ 582,308,750	\$ 402,494,103	\$ 862,274,637
120,100	COMPROMISOS DE REVENTA DE INVERSIONES	\$ -	\$ -	\$ 243,277,136	\$ 416,213
120,300	FONDO DE LIQUIDEZ	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 410,873,270
120,400	INVERSIONES NEGOCIABLES EN TITULOS DE DEUDA	\$ -	\$ 349,325,184	\$ 34,054,936	\$ -
120,500	INVERSIONES TEMPORALES	\$ 661,022,153	\$ -	\$ -	\$ -
121,500	INVERSIONES PERMANENTES	\$ 537,039,935	\$ -	\$ -	\$ -
120,800	INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO	\$ -	\$ 233,224,930	\$ 126,381,407	\$ 458,456,872
128,600	PROVISION DE INVERSIONES NEGOCIABLES EN TITULOS DE DEUDA	\$ -	\$ 241,364	\$ 151,988	\$ -
128,800	PROVISION DE INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,471,718
129,200	PROVISION DE INVERSIONES PERMANENTES	\$ 196,493,572	\$ -	\$ 1,067,388	\$ -
130,000	INVENTARIOS	\$ 1,406,808,946	\$ 1,551,640,374	\$ 1,786,045,476	\$ 1,228,890,642
130,500	BIENES NO TRANSFORMADOS POR LA ENTIDAD	\$ 870,459,993	\$ 1,000,421,152	\$ 833,726,762	\$ 619,717,068
131,000	MATERIAS PRIMAS	\$ -	\$ 19,132,677	\$ 25,780,335	\$ 17,769,011
131,500	PRODUCTOS EN PROCESO	\$ 65,211,527	\$ 55,757,401	\$ 71,535,592	\$ 37,182,586
132,000	PRODUCTOS TERMINADOS	\$ 399,030,116	\$ 218,579,028	\$ 504,059,807	\$ 132,178,875
132,500	MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 146,538,663	\$ 324,767,976	\$ 410,405,493	\$ 446,913,756
133,500	INVENTARIO EN TRANSITO	\$ -	\$ 3,471,312	\$ 3,457,409	\$ 258,857
138,000	INVENTARIOS EN CONSIGNACION	\$ -	\$ 2,317,068	\$ 645,548	\$ 197,398
139,000	PROVISION	\$ 74,431,353	\$ 72,806,239	\$ 63,565,470	\$ 25,326,908
140,000	CARTERA DE CREDITOS	\$ 28,428,956,066	\$ 34,260,985,772	\$ 43,612,298,441	\$ 48,488,336,436
141,100	CREDITOS DE CONSUMO, GARANTIA ADMISIBLE - CON LIBRANZA	\$ 2,100,404,182	\$ 1,682,313,834	\$ 1,853,742,835	\$ 1,794,009,163
141,200	CREDITOS DE CONSUMO, GARANTIA ADMISIBLE, - SIN LIBRANZA	\$ 1,755,635,382	\$ 2,240,621,766	\$ 2,102,523,867	\$ 1,880,470,607
144,100	CREDITOS DE CONSUMO, OTRAS GARANTIAS - CON LIBRANZA	\$ 25,152,535,291	\$ 31,136,665,100	\$ 40,164,114,637	\$ 46,012,580,252
144,200	CREDITOS DE CONSUMO, OTRAS GARANTIAS - SIN LIBRANZA	\$ 508,541,877	\$ 357,893,627	\$ 1,025,178,034	\$ 724,593,324
146,200	CREDITOS COMERCIALES, GARANTIA ADMISIBLE - SIN LIBRANZA	\$ -	\$ -	\$ 12,820,857	\$ 11,645,992
146,300	CREDITOS COMERCIALES, OTRAS GARANTIAS - CON LIBRANZA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 159,419
146,500	CREDITOS COMERCIALES, OTRAS GARANTIAS - SIN LIBRANZA	\$ -	\$ -	\$ 24,587,835	\$ 15,695,090

149,100	PROVISION CREDITOS DE CONSUMO	\$ 953,660,678	\$ 994,330,465	\$ 1,338,219,131	\$ 1,712,110,819
149,800	PROVISION GENERAL	\$ 134,499,989	\$ 162,178,089	\$ 232,450,493	\$ 238,706,592
150,000	CARTERA POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 1,217,584,913	\$ -	\$ -	\$ -
160,000	CUENTAS POR COBRAR	\$ 4,213,893,613	\$ 4,446,455,937	\$ 6,995,202,983	\$ 6,916,189,361
170,000	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 12,786,162,739	\$ 13,877,233,191	\$ 13,048,864,060	\$ 14,707,737,059
170,500	TERRENOS	\$ 3,514,825,729	\$ 3,276,474,039	\$ 3,170,291,165	\$ 3,903,154,209
171,000	CONSTRUCCIONES O MONTAJES EN CURSO	\$ 872,767,924	\$ 200,129,932	\$ 141,835,335	\$ 1,187,755,366
171,500	EDIFICACIONES	\$ 6,297,113,714	\$ 9,553,056,743	\$ 10,299,743,706	\$ 10,379,325,456
172,000	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 1,236,875,247	\$ 1,374,317,474	\$ 1,442,395,852	\$ 1,438,293,698
172,200	EQUIPO MEDICO - CIENTIFICO	\$ 2,545,000	\$ 2,545,000	\$ 3,912,942	\$ 3,912,942
172,500	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	\$ 928,729,124	\$ 1,014,529,178	\$ 1,248,999,334	\$ 1,300,598,630
173,000	VEHICULOS	\$ 828,472,063	\$ 988,130,734	\$ 398,171,344	\$ 525,336,669
173,500	ARMAMENTO DE VIGILANCIA	\$ 3,640,490	\$ 16,873,900	\$ 19,173,900	\$ 19,173,900
174,500	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 4,738,265,274	\$ 4,856,858,755	\$ 4,846,738,779	\$ 4,845,048,153
175,000	PROPIEDADES EN TRANSITO	\$ 871,628,067	\$ -	\$ -	\$ -
176,000	MAUSOLEOS	\$ 1,876,354	\$ 1,876,354	\$ -	\$ -
176,500	ELEMENTOS DIDACTICOS	\$ 5,555,695	\$ 1,712,535	\$ 1,712,535	\$ 991,399
177,000	BIENES DE FONDOS SOCIALES	\$ 7,039,065	\$ 5,482,165	\$ 5,482,165	\$ 579,112
179,500	DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 6,439,151,858	\$ 7,330,734,471	\$ 8,088,989,242	\$ 8,812,413,328
179,505	EDIFICACIONES	\$ 1,658,467,747	\$ 1,997,438,400	\$ 2,523,197,058	\$ 2,933,028,970
179,510	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 744,386,596	\$ 546,634,182	\$ 647,546,623	\$ 681,890,424
179,515	EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTES	\$ -	\$ 291,859,413	\$ 306,106,185	\$ 316,791,264
179,520	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ 655,434,441	\$ 743,857,045	\$ 879,029,608	\$ 969,799,019
179,525	EQUIPOS MEDICOS - CIENTIFICO	\$ 379,583	\$ 379,583	\$ 2,545,000	\$ 3,912,942
179,530	VEHICULOS	\$ 334,992,924	\$ 505,626,458	\$ 283,606,075	\$ 313,193,875
179,540	ARMAMENTO DE VIGILANCIA	\$ 1,085,123	\$ 4,611,411	\$ 8,613,472	\$ 11,994,786
179,545	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 3,018,770,124	\$ 3,235,658,020	\$ 3,433,052,488	\$ 3,581,357,235
179,555	ELEMENTOS DIDACTICOS	\$ 2,374,892	\$ 221,579	\$ 721,136	\$ -
179,560	BIENES DE FONDOS SOCIALES	\$ 2,458,951	\$ 4,448,381	\$ 4,571,597	\$ 444,813
179,595	OTRAS DEPRECIACIONES	\$ 20,801,479	\$ -	\$ -	\$ -
179,900	PROVISION	\$ 84,019,148	\$ 84,019,148	\$ 440,603,755	\$ 84,019,148
180,000	DIFERIDOS	\$ 551,827,554	\$ 1,019,259,701	\$ 723,466,977	\$ 590,801,557
190,000	OTROS ACTIVOS	\$ 5,359,331,419	\$ 4,262,834,422	\$ 3,842,899,991	\$ 4,457,828,366
	PASIVO	\$ 14,851,820,223	\$ 16,966,352,386	\$ 20,412,432,924	\$ 21,576,349,833

200,000					
210,000	DEPOSITOS	\$ 53,687,959	\$ 49,621,249	\$ -	
230,000	CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 3,831,049,236	\$ 4,372,579,252	\$ 7,726,689,817	\$ 7,630,798,290
230,500	CREDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	\$ 2,057,764,400	\$ 1,905,147,030	\$ 6,268,100,292	\$ 4,059,130,307
230,800	CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO	\$ 1,773,284,836	\$ 2,467,432,222	\$ 1,458,589,525	\$ 3,571,667,983
240,000	CUENTAS POR PAGAR	\$ 5,284,899,532	\$ 5,567,299,746	\$ 5,121,395,804	\$ 6,174,163,776
240,500	INTERESES	\$ 420,309,611	\$ 387,893,915	\$ -	\$ -
241,000	CONTRATISTAS	\$ 156,000	\$ -	\$ -	\$ 12,977,297
241,500	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 166,768,840	\$ 269,205,296	\$ 454,324,427	\$ 388,677,945
243,500	PROVEEDORES	\$ 2,502,751,114	\$ 2,456,949,982	\$ 2,763,641,979	\$ 2,488,187,178
244,000	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 1,080,000	\$ 1,080,000	\$ 1,080,000	\$ -
244,500	RETENCION EN LA FUENTE	\$ 43,884,784	\$ 24,513,010	\$ 33,551,165	\$ 55,077,109
244,700	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	\$ 22,745,410	\$ 26,234,397	\$ 9,751,791	\$ 8,607,534
244,800	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	\$ 6,249,455	\$ 6,295,964	\$ 6,641,835	\$ 9,206,156
245,000	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 182,397,225	\$ 311,599,275	\$ 265,276,731	\$ 248,283,315
246,000	EXIGIBILIDADES POR SERVICIOS DE RECAUDO	\$ 244,881,040	\$ 286,323,105	\$ 159,573,897	\$ 86,597,940
246,500	REMANENTES POR PAGAR	\$ 488,682,154	\$ 350,941,420	\$ 207,607,646	\$ 1,693,415,340
249,500	DIVERSAS	\$ 1,204,993,900	\$ 1,446,263,383	\$ 1,219,946,332	\$ 1,183,133,962
250,000	IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$ 76,296,544	\$ 1,323,258	\$ 32,534,563	\$ 23,517,916
260,000	FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	\$ 4,803,938,882	\$ 5,943,660,440	\$ 5,714,219,068	\$ 6,061,082,585
270,000	OTROS PASIVOS	\$ 611,634,063	\$ 780,653,178	\$ 1,493,462,106	\$ 1,363,108,975
280,000	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 190,314,007	\$ 251,215,263	\$ 324,131,567	\$ 323,678,290
300,000	PATRIMONIO	\$ 41,397,869,585	\$ 45,863,994,368	\$ 51,835,593,934	\$ 58,235,482,160
310,000	CAPITAL SOCIAL	\$ 30,396,703,749	\$ 35,636,482,555	\$ 42,226,531,476	\$ 47,276,167,926
320,000	RESERVAS	\$ 2,360,170,413	\$ 2,889,790,284	\$ 2,970,074,080	\$ 3,419,143,691
330,000	FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	\$ 2,271,220,035	\$ 2,543,465,362	\$ 1,639,833,922	\$ 1,987,121,785
340,000	SUPERAVIT	\$ 6,216,997,638	\$ 3,831,236,274	\$ 3,393,302,749	\$ 3,622,541,600
350,000	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 646,884,756	\$ 1,459,897,258	\$ 2,177,652,673	\$ 2,602,617,723
350,500	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS	\$ 646,884,756	\$ 1,459,897,258	\$ 2,177,652,673	\$ 2,602,617,723
350,505	EXCEDENTES	\$ 1,598,943,804	\$ 1,973,530,265	\$ 2,378,155,439	\$ 2,690,371,891
350,510	PERDIDAS (DB)	\$ 952,059,047	\$ 513,633,007	\$ 200,502,766	\$ 87,754,167
360,000	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 494,107,006	-\$ 496,877,365	-\$ 571,800,967	-\$ 672,110,565
360,500	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS	-\$ 494,107,006	-\$ 496,877,365	-\$ 571,800,967	-\$ 672,110,565
360,505	EXCEDENTES	\$ 27,060,216	\$ 5,247,193	\$ 10,660,314	\$ 7,408,403

360,510	PERDIDAS (DB)	\$ 521,167,222	\$ 502,124,558	\$ 582,461,280	\$ 679,518,968
---------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

**Anexo J: Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a Confecoop
Caribe Realizado con las Principales Cuentas del Balance (totales resumido).
Año 2003 – Año 2006**

	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006
ACTIVOS				
DISPONIBLE	\$ 1,283,556,043	\$ 2,829,628,607	\$ 1,836,754,827	\$ 2,559,773,936
INVENTARIOS	\$ 1,406,808,946	\$ 1,551,640,374	\$ 1,786,045,476	\$ 1,228,890,642
CARTERA DE CREDITOS	\$ 28,428,956,066	\$ 34,260,985,772	\$ 43,612,298,441	\$ 48,488,336,436
CARTERA POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 1,217,584,913	\$ -	\$ -	\$ -
CUENTAS POR COBRAR	\$ 4,213,893,613	\$ 4,446,455,937	\$ 6,995,202,983	\$ 6,916,189,361
INVERSIONES DE CORTO PLAZO	\$ 661,022,153	\$ 349,083,820	\$ 277,180,084	\$ 411,289,483
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 37,211,821,734	\$ 43,437,794,510	\$ 54,507,481,811	\$ 59,604,479,858
INVERSIONES DE LARGO PLAZO	\$ 340,546,363	\$ 233,224,930	\$ 125,314,019	\$ 450,985,154
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 12,786,162,739	\$ 13,877,233,191	\$ 13,048,864,060	\$ 14,707,737,059
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 13,126,709,102	\$ 14,110,458,121	\$ 13,174,178,079	\$ 15,158,722,212
DIFERIDOS	\$ 551,827,554	\$ 1,019,259,701	\$ 723,466,977	\$ 590,801,557
OTROS ACTIVOS	\$ 5,359,331,419	\$ 4,262,834,422	\$ 3,842,899,991	\$ 4,457,828,366
TOTAL ACTIVO	\$ 56,249,689,809	\$ 62,830,346,754	\$ 72,248,026,858	\$ 79,811,831,993

PASIVOS				
DEPOSITOS	\$ 53,687,959	\$ 49,621,249		
CREDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	\$ 2,057,764,400	\$ 1,905,147,030	\$ 6,268,100,292	\$ 4,059,130,307
CUENTAS POR PAGAR	\$ 5,284,899,532	\$ 5,567,299,746	\$ 5,121,395,804	\$ 6,174,163,776
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$ 76,296,544	\$ 1,323,258	\$ 32,534,563	\$ 23,517,916
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 7,472,648,436	\$ 7,523,391,283	\$ 11,422,030,659	\$ 10,256,811,999
CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO	\$ 1,773,284,836	\$ 2,467,432,222	\$ 1,458,589,525	\$ 3,571,667,983
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	\$ 4,803,938,882	\$ 5,943,660,440	\$ 5,714,219,068	\$ 6,061,082,585
OTROS PASIVOS	\$ 611,634,063	\$ 780,653,178	\$ 1,493,462,106	\$ 1,363,108,975
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 190,314,007	\$ 251,215,263	\$ 324,131,567	\$ 323,678,290
TOTAL PASIVOS	\$ 14,851,820,223	\$ 16,966,352,386	\$ 20,412,432,924	\$ 21,576,349,833
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 30,396,703,749	\$ 35,636,482,555	\$ 42,226,531,476	\$ 47,276,167,926
RESERVAS	\$ 2,360,170,413	\$ 2,889,790,284	\$ 2,970,074,080	\$ 3,419,143,691
FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	\$ 2,271,220,035	\$ 2,543,465,362	\$ 1,639,833,922	\$ 1,987,121,785
SUPERAVIT	\$ 6,216,997,638	\$ 3,831,236,274	\$ 3,393,302,749	\$ 3,622,541,600
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 646,884,756	\$ 1,459,897,258	\$ 2,177,652,673	\$ 2,602,617,723
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 494,107,006	-\$ 496,877,365	-\$ 571,800,967	-\$ 672,110,565
TOTAL PATRIMONIO	\$ 41,397,869,585	\$ 45,863,994,368	\$ 51,835,593,934	\$ 58,235,482,160
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 56,249,689,808	\$ 62,830,346,754	\$ 72,248,026,858	\$ 79,811,831,993

Anexo K: Estado de Resultado Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe.
Año 2003 – Año 2006

CUENTA	Ítems	Año 2003	Año 2004	Año 2005	Año 2006
	INGRESOS				
410,000	OPERACIONALES	\$ 29,759,920,738	\$ 35,374,294,715	\$ 38,043,945,271	\$ 36,575,309,218
412,000	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	\$ 15,354,340,942	\$ 15,427,204,481	\$ 16,919,523,812	\$ 15,830,933,201
412,500	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	\$ 127,006,341	\$ 2,154,568,076	\$ 2,265,449,414	\$ 2,425,233,935
413,500	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	\$ 4,846,424,779	\$ 6,622,689,583	\$ 5,852,208,885	\$ 4,207,096,126
414,500	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	\$ 1,253,625,735	\$ 1,889,748,261	\$ 2,120,647,244	\$ 2,200,541,143
415,000	ACTIVIDAD FINANCIERA	\$ 10,378,003	\$ 1,677,219	\$ 609,813	\$ -
415,500	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	\$ 181,269,225	\$ 239,898,818	\$ 94,086,973	72,126,722
416,500	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	\$ 689,531,383	\$ 810,941,686	\$ 952,914,062	1,234,656,209
417,000	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNES, SOCIALES Y PERSONALES.	\$ 263,889,559	\$ 304,519,872	\$ 332,919,515	369,566,158
417,500	DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	\$ 389,788,697	\$ 362,529,187	\$ 500,234,390	541,052,631
418,000	RECUPERACIONES	\$ 26,621,545	\$ 18,341,393	\$ 20,496,825	\$ -
418,500	SERVICIO DE CREDITO	\$ 7,234,758,257	\$ 7,943,997,536	\$ 9,836,247,497	\$ 10,494,412,617
419,000	ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	\$ 161,863,666	\$ 323,236,977	\$ 149,075,620	\$ 281,795,739
420,000	NO OPERACIONALES	\$ 346,570,261	\$ 820,532,202	\$ 1,331,982,372	\$ 889,100,370
421,000	FINANCIEROS	\$ 92,538,208	116,978,711.48	\$ 116,010,034	57,536,722
421,500	DIVIDENDOS, PARTICIPACIONES Y EXCEDENTES	\$ -	3,792,280.00	\$ 15,243,377	5,818,149

422,000	ARRENDAMIENTOS	\$ 29,048,779	19,929,550.00	\$ 31,423,674	29,275,818
422,500	COMISIONES	\$ -	149,149,059.95	\$ 6,865,852	11,507,257
423,500	SERVICIOS	\$ -	66,854,978.73	\$ 178,446,227	234,190,831
424,500	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 18,639,232	103,271,753.00	\$ 663,330,270	35,025,000
424,800	UTILIDAD EN VENTA DE OTROS BIENES	\$ -	0.00	\$ -	13,024,500
425,000	RECUPERACIONES	\$ 49,649,140	10,876,325.00	\$ 24,437,886	\$ 217,887,488
425,500	INDEMNIZACIONES	\$ 477,851	16,621,041.00	\$ 15,030,134	\$ 20,313,796
429,500	DIVERSOS	\$ 156,217,050	333,058,502.61	\$ 281,194,918	\$ 264,520,810
430,000	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 1,992,188	19,425,131.60	\$ 17,828,007	\$ 9,111,703
	TOTAL INGRESOS	\$ 30,108,483,187	\$ 36,214,252,049	\$ 39,393,755,651	\$ 37,473,521,292
	GASTOS				
510,000	GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 9,865,982,981	\$ 11,986,455,136	\$ 13,616,214,291	\$ 14,379,021,297
510,500	GASTOS DE PERSONAL	\$ 2,683,843,350	\$ 3,469,036,227	\$ 3,768,385,946	\$ 3,905,488,816
511,000	GASTOS GENERALES	\$ 3,921,230,065	\$ 5,350,381,443	\$ 5,213,728,052	\$ 7,225,938,551
511,500	PROVISIONES	\$ 776,781,149	\$ 218,601,113	\$ 2,650,523,777	\$ 1,196,111,540
512,000	AMORTIZACION Y AGOTAMIENTO	\$ 1,577,084,100	\$ 1,726,196,516	\$ 143,753,138	\$ 219,761,727
512,500	DEPRECIACIONES	\$ 462,819,761	\$ 602,920,722	\$ 814,138,591	\$ 662,524,695
514,000	GASTOS FINANCIEROS	\$ 444,224,557	\$ 619,319,116	\$ 1,025,684,788	\$ 1,169,195,968
520,000	GASTOS DE VENTAS	\$ 2,227,769,830	\$ 1,766,977,670	\$ 2,293,004,837	\$ 2,267,126,249
520,500	GASTOS DE PERSONAL	\$ 830,557,149	\$ 729,468,029	696,236,968.79	\$ 777,330,804
521,000	HONORARIOS	\$ 21,533,333	\$ 500,000	\$ -	\$ 7,253,450
521,500	IMPUESTOS	\$ 12,529,872	\$ 32,678,644	16,676,763.12	\$ 20,821,763
522,000	ARRENDAMIENTOS	\$ 11,366,750	\$ 834,121	85,373.00	\$ -
522,500	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ -	\$ 3,897,250	3,574,545.00	\$ -
523,000	SEGUROS	\$ 12,865,523	\$ 7,205,804	36,342,256.65	\$ 2,809,715
523,500	SERVICIOS	\$ 883,970,096	\$ 789,946,639	907,973,427.54	\$ 1,137,566,354
524,000	GASTOS LEGALES	\$ 1,954,792	\$ 810,750	10,000.00	\$ 137,400
524,500	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 46,046,376	\$ 22,993,577	30,770,612.91	\$ 26,642,111
525,000	ADECUACION E INSTALACION	\$ 643,113	\$ 304,555	899,816.76	\$ 3,601,294

525,500	GASTOS DE VIAJE	\$ 45,000	\$ -	\$ -	\$ -
526,000	DEPRECIACIONES	\$ 50,534,435	\$ 22,020,340	22,001,988.00	\$ 22,001,988
526,500	AMORTIZACIONES Y AGOTAMIENTO	\$ -	\$ -	2,250,000.00	\$ 4,055,667
529,500	DIVERSOS	\$ 347,982,767	\$ 112,415,366	\$ 219,598,478	\$ 264,905,704
529,900	PROVISIONES	\$ 7,740,624	\$ 43,902,595	\$ 356,584,607	\$ -
530,000	GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 706,901,651	\$ 491,145,727	\$ 564,949,841	\$ 376,929,619
530,500	GASTOS FINANCIEROS	\$ 291,961,870	\$ 144,665,768	\$ 246,386,558	\$ 187,551,284
531,000	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	\$ 16,498,988	\$ 10,555,741	\$ 16,115,083	\$ 2,236,520
531,500	GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 24,809,032	\$ 30,745,841	\$ 39,827,318	\$ 32,776,202
539,500	GASTOS DIVERSOS	\$ 373,631,761	\$ 305,178,377	\$ 262,620,882	\$ 154,365,613
540,000	GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 398,242,547	\$ 513,537,399	\$ 305,483,272	\$ 90,791,525
580,500	IM PUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ -	\$ -	\$ 6,645,000	\$ -
600,000	COSTOS DE VENTAS	\$ 16,262,701,423	\$ 19,996,238,859	\$ 20,429,805,738	\$ 17,757,034,878
	TOTAL GASTOS	\$ 29,461,598,431	\$ 34,754,354,791	\$ 37,216,102,978	\$ 34,870,903,569
	EXCENTES DEL EJERCICIO	\$ 646,884,756	\$ 1,459,897,258	\$ 2,177,652,673	\$ 2,602,617,723

Anexo L: Análisis Horizontal del Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe Años 2004 – 2006

Cuenta	Nombre	Año 2004		Año 2005		Año 2006	
		AoD	%AoD	AoD	%AoD	AoD	%AoD
100000	ACTIVO	\$ 6,580,656,945	11.70%	\$ 9,417,680,104	14.99%	\$ 7,563,805,135	10.47%
110000	DISPONIBLE	\$ 1,546,072,564	120.45%	-\$ 992,873,781	-35.09%	\$ 723,019,109	39.36%
110500	CAJA	\$ 65,973,173	67.32%	\$ 24,010,932	14.64%	\$ 51,350,646	27.32%
111000	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	\$ 1,307,117,645	112.78%	-\$ 892,047,624	-36.17%	\$ 413,430,036	26.26%
111500	FONDOS ESPECÍFICOS	\$ 17,302,060	67.65%	\$ 283,694	0.66%	-\$ 43,160,758	100.00%
112000	FONDO DE LIQUIDEZ	\$ 156,649,687	n.c.	-\$ 125,120,783	-79.87%	\$ 258,125,884	818.70%
113000	REMESAS EN TRANSITO	-\$ 970,000	100.00%	\$ -	n.c.	\$ 43,273,300	n.c.
120000	INVERSIONES	-\$ 419,259,766	-41.86%	-\$ 179,814,647	-30.88%	\$ 459,780,534	114.23%
120100	COMPROMISOS DE REVENTA DE INVERSIONES	\$ -	n.c.	\$ 243,277,136	n.c.	-\$ 242,860,923	-99.83%
120300	FONDO DE LIQUIDEZ	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.	\$ 410,873,270	n.c.
120400	INVERSIONES NEGOCIABLES EN TITULOS DE DEUDA	\$ 349,325,184	n.c.	-\$ 315,270,248	-90.25%	-\$ 34,054,936	100.00%
120500	INVERSIONES TEMPORALES	-\$ 661,022,153	100.00%	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.
121500	INVERSIONES PERMANENTES	-\$ 537,039,935	100.00%	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.
120800	INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO	\$ 233,224,930	n.c.	-\$ 106,843,523	-45.81%	\$ 332,075,465	262.76%
128600	PROVISION DE INVERSIONES NEGOCIABLES EN TITULOS DE DEUDA	\$ 241,364	n.c.	-\$ 89,376	-37.03%	-\$ 151,988	100.00%
128800	PROVISION DE INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.	\$ 7,471,718	n.c.
129200	PROVISION DE INVERSIONES PERMANENTES	-\$ 196,493,572	100.00%	\$ 1,067,388	n.c.	-\$ 1,067,388	100.00%
130000	INVENTARIOS	\$ 144,831,427	10.30%	\$ 234,405,102	15.11%	-\$ 557,154,833	-31.19%
130500	BIENES NO TRANSFORMADOS POR LA ENTIDAD	\$ 129,961,159	14.93%	-\$ 166,694,389	-16.66%	-\$ 214,009,694	-25.67%
131000	MATERIAS PRIMAS	\$ 19,132,677	n.c.	\$ 6,647,658	34.75%	-\$ 8,011,325	-31.08%
131500	PRODUCTOS EN PROCESO	-\$ 9,454,127	-14.50%	\$ 15,778,191	28.30%	-\$ 34,353,006	-48.02%
132000	PRODUCTOS TERMINADOS	-\$ 180,451,087	-45.22%	\$ 285,480,778	130.61%	-\$ 371,880,931	-73.78%
132500	MATERIALES Y SUMINISTROS	\$ 178,229,313	121.63%	\$ 85,637,517	26.37%	\$ 36,508,263	8.90%
133500	INVENTARIO EN TRANSITO	\$ 3,471,312	n.c.	-\$ 13,903	-0.40%	-\$ 3,198,552	-92.51%
138000	INVENTARIOS EN CONSIGNACION	\$ 2,317,068	n.c.	-\$ 1,671,520	-72.14%	-\$ 448,150	-69.42%
139000	PROVISION	-\$ 1,625,113	-2.18%	-\$ 9,240,770	-12.69%	-\$ 38,238,561	-60.16%

140000	CARTERA DE CREDITOS	\$ 5,832,029,706	20.51%	\$ 9,351,312,669	27.29%	\$ 4,876,037,995	11.18%
141100	CREDITOS DE CONSUMO, GARANTIA ADMISIBLE - CON LIBRANZA	-\$ 418,090,348	-19.91%	\$ 171,429,001	10.19%	-\$ 59,733,673	-3.22%
141200	CREDITOS DE CONSUMO, GARANTIA ADMISIBLE, - SIN LIBRANZA	\$ 484,986,384	27.62%	-\$ 138,097,899	-6.16%	-\$ 222,053,260	-10.56%
144100	CREDITOS DE CONSUMO, OTRAS GARANTIAS - CON LIBRANZA	\$ 5,984,129,808	23.79%	\$ 9,027,449,538	28.99%	\$ 5,848,465,615	14.56%
144200	CREDITOS DE CONSUMO, OTRAS GARANTIAS - SIN LIBRANZA	-\$ 150,648,250	-29.62%	\$ 667,284,407	186.45%	-\$ 300,584,709	-29.32%
146200	CREDITOS COMERCIALES, GARANTIA ADMISIBLE - SIN LIBRANZA	\$ -	n.c.	\$ 12,820,857	n.c.	-\$ 1,174,865	-9.16%
146300	CREDITOS COMERCIALES, OTRAS GARANTIAS - CON LIBRANZA	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.	\$ 159,419	n.c.
146500	CREDITOS COMERCIALES, OTRAS GARANTIAS - SIN LIBRANZA	\$ -	n.c.	\$ 24,587,835	n.c.	-\$ 8,892,745	-36.17%
149100	PROVISION CREDITOS DE CONSUMO	\$ 40,669,787	4.26%	\$ 343,888,666	34.58%	\$ 373,891,688	27.94%
149800	PROVISION GENERAL	\$ 27,678,100	20.58%	\$ 70,272,404	43.33%	\$ 6,256,099	2.69%
150000	CARTERA POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	-\$ 1,217,584,913	100.00%	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.
160000	CUENTAS POR COBRAR	\$ 232,562,323	5.52%	\$ 2,548,747,046	57.32%	-\$ 79,013,622	-1.13%
170000	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 1,091,070,452	8.53%	-\$ 828,369,131	-5.97%	\$ 1,658,872,998	12.71%
170500	TERRENOS	-\$ 238,351,690	-6.78%	-\$ 106,182,874	-3.24%	\$ 732,863,044	23.12%
171000	CONSTRUCCIONES O MONTAJES EN CURSO	-\$ 672,637,991	-77.07%	-\$ 58,294,597	-29.13%	\$ 1,045,920,031	737.42%
171500	EDIFICACIONES	\$ 3,255,943,029	51.71%	\$ 746,686,963	7.82%	\$ 79,581,751	0.77%
172000	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 137,442,228	11.11%	\$ 68,078,378	4.95%	-\$ 4,102,154	-0.28%
172200	EQUIPO MEDICO - CIENTIFICO	\$ -	0.00%	\$ 1,367,942	53.75%	\$ -	0.00%
172500	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	\$ 85,800,054	9.24%	\$ 234,470,156	23.11%	\$ 51,599,296	4.13%
173000	VEHICULOS	\$ 159,658,671	19.27%	-\$ 589,959,390	-59.70%	\$ 127,165,325	31.94%
173500	ARMAMENTO DE VIGILANCIA	\$ 13,233,410	363.51%	\$ 2,300,000	13.63%	\$ -	0.00%
174500	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 118,593,481	2.50%	-\$ 10,119,977	-0.21%	-\$ 1,690,626	-0.03%
175000	PROPIEDADES EN TRANSITO	-\$ 871,628,067	100.00%	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.
176000	MAUSOLEOS	\$ -	0.00%	-\$ 1,876,354	-100.00%	\$ -	n.c.
176500	ELEMENTOS DIDACTICOS	-\$ 3,843,160	-69.18%	\$ -	0.00%	-\$ 721,136	-42.11%
177000	BIENES DE FONDOS SOCIALES	-\$ 1,556,900	-22.12%	\$ -	0.00%	-\$ 4,903,053	-89.44%
179500	DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 891,582,613	13.85%	\$ 758,254,771	10.34%	\$ 723,424,086	8.94%
179505	EDIFICACIONES	\$ 338,970,653	20.44%	\$ 525,758,659	26.32%	\$ 409,831,912	16.24%
179510	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	-\$ 197,752,413	-26.57%	\$ 100,912,441	18.46%	\$ 34,343,801	5.30%
179515	EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTES	\$ 291,859,413	n.c.	\$ 14,246,772	4.88%	\$ 10,685,079	3.49%

179520	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	\$ 88,422,604	13.49%	\$ 135,172,563	18.17%	\$ 90,769,411	10.33%
179525	EQUIPOS MEDICOS - CIENTIFICO	\$ -	0.00%	\$ 2,165,417	570.47%	\$ 1,367,942	53.75%
179530	VEHICULOS	\$ 170,633,534	50.94%	-\$ 222,020,382	-43.91%	\$ 29,587,800	10.43%
179540	ARMAMENTO DE VIGILANCIA	\$ 3,526,288	324.97%	\$ 4,002,061	86.79%	\$ 3,381,314	39.26%
179545	MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 216,887,896	7.18%	\$ 197,394,468	6.10%	\$ 148,304,747	4.32%
179555	ELEMENTOS DIDACTICOS	-\$ 2,153,313	-90.67%	\$ 499,557	225.45%	-\$ 721,136	100.00%
179560	BIENES DE FONDOS SOCIALES	\$ 1,989,430	80.91%	\$ 123,216	2.77%	-\$ 4,126,784	-90.27%
179595	OTRAS DEPRECIACIONES	-\$ 20,801,479	100.00%	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.
179900	PROVISION	\$ -	0.00%	\$ 356,584,607	424.41%	-\$ 356,584,607	-80.93%
180000	DIFERIDOS	\$ 467,432,147	84.71%	-\$ 295,792,724	-29.02%	-\$ 132,665,420	-18.34%
190000	OTROS ACTIVOS	-\$ 1,096,496,997	-20.46%	-\$ 419,934,430	-9.85%	\$ 614,928,375	16.00%
200000	PASIVO	\$ 2,114,532,163	14.24%	\$ 3,446,080,539	20.31%	\$ 1,163,916,908	5.70%
210000	DEPOSITOS	-\$ 4,066,710	-7.57%	-\$ 49,621,249	-100.00%	\$ -	n.c.
230000	CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 541,530,016	14.14%	\$ 3,354,110,565	76.71%	-\$ 95,891,527	-1.24%
230500	CREDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	-\$ 152,617,370	-7.42%	\$ 4,362,953,262	229.01%	-\$ 2,208,969,985	-35.24%
230800	CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO	\$ 694,147,386	39.14%	-\$ 1,008,842,697	-40.89%	\$ 2,113,078,458	144.87%
240000	CUENTAS POR PAGAR	\$ 282,400,214	5.34%	-\$ 445,903,943	-8.01%	\$ 1,052,767,973	20.56%
240500	INTERESES	-\$ 32,415,696	-7.71%	-\$ 387,893,915	-100.00%	\$ -	n.c.
241000	CONTRATISTAS	-\$ 156,000	100.00%	\$ -	n.c.	\$ 12,977,297	n.c.
241500	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 102,436,456	61.42%	\$ 185,119,131	68.77%	-\$ 65,646,482	-14.45%
243500	PROVEEDORES	-\$ 45,801,132	-1.83%	\$ 306,691,998	12.48%	-\$ 275,454,801	-9.97%
244000	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	-\$ 1,080,000	100.00%
244500	RETENCION EN LA FUENTE	-\$ 19,371,774	-44.14%	\$ 9,038,155	36.87%	\$ 21,525,944	64.16%
244700	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	\$ 3,488,987	15.34%	-\$ 16,482,606	-62.83%	-\$ 1,144,257	-11.73%
244800	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	\$ 46,509	0.74%	\$ 345,871	5.49%	\$ 2,564,321	38.61%
245000	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	\$ 129,202,050	70.84%	-\$ 46,322,543	-14.87%	-\$ 16,993,416	-6.41%
246000	EXIGIBILIDADES POR SERVICIOS DE RECAUDO	\$ 41,442,065	16.92%	-\$ 126,749,209	-44.27%	-\$ 72,975,956	-45.73%
246500	REMANENTES POR PAGAR	-\$ 137,740,734	-28.19%	-\$ 143,333,774	-40.84%	\$ 1,485,807,695	715.68%
249500	DIVERSAS	\$ 241,269,484	20.02%	-\$ 226,317,051	-15.65%	-\$ 36,812,370	-3.02%
250000	IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	-\$ 74,973,286	-98.27%	\$ 31,211,305	2358.67%	-\$ 9,016,647	-27.71%
260000	FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	\$ 1,139,721,558	23.72%	-\$ 229,441,372	-3.86%	\$ 346,863,517	6.07%
270000	OTROS PASIVOS	\$ 169,019,114	27.63%	\$ 712,808,928	91.31%	-\$ 130,353,131	-8.73%
280000	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 60,901,256	32.00%	\$ 72,916,304	29.03%	-\$ 453,277	-0.14%
300000	PATRIMONIO	\$ 4,466,124,783	10.79%	\$ 5,971,599,565	13.02%	\$ 6,399,888,227	12.35%

310000	CAPITAL SOCIAL	\$ 5,239,778,806	17.24%	\$ 6,590,048,921	18.49%	\$ 5,049,636,450	11.96%
320000	RESERVAS	\$ 529,619,871	22.44%	\$ 80,283,796	2.78%	\$ 449,069,610	15.12%
330000	FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	\$ 272,245,327	11.99%	-\$ 903,631,440	-35.53%	\$ 347,287,863	21.18%
340000	SUPERAVIT	-\$ 2,385,761,363	-38.37%	-\$ 437,933,525	-11.43%	\$ 229,238,851	6.76%
350000	RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 813,012,501	125.68%	\$ 717,755,415	49.16%	\$ 424,965,050	19.51%
350500	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS	\$ 813,012,501	125.68%	\$ 717,755,415	49.16%	\$ 424,965,050	19.51%
350505	EXCEDENTES	\$ 374,586,461	23.43%	\$ 404,625,174	20.50%	\$ 312,216,452	13.13%
350510	PERDIDAS (DB)	-\$ 438,426,040	-46.05%	-\$ 313,130,241	-60.96%	-\$ 112,748,599	-56.23%
360000	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 2,770,359	0.56%	-\$ 74,923,602	15.08%	-\$ 100,309,598	17.54%
360500	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS	-\$ 2,770,359	0.56%	-\$ 74,923,602	15.08%	-\$ 100,309,598	17.54%
360505	EXCEDENTES	-\$ 21,813,023	-80.61%	\$ 5,413,121	103.16%	-\$ 3,251,910	-30.50%

Anexo M: Análisis Horizontal del Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe, Realizado con las Principales Cuentas de Balance (totales resumidos) Años 2004 – 2006

Nombre	Año 2004		Año 2005		Año 2006	
	AoD	%AoD	AoD	%AoD	AoD	%AoD
DISPONIBLE	\$ 1,546,072,564	120.45%	-\$ 992,873,781	-35.09%	\$ 723,019,109	39.36%
INVENTARIOS	\$ 144,831,427	10.30%	\$ 234,405,102	15.11%	-\$ 557,154,833	-31.19%
CARTERA DE CREDITOS	\$ 5,832,029,706	20.51%	\$ 9,351,312,669	27.29%	\$ 4,876,037,995	11.18%

CARTERA POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	-\$ 1,217,584,913	100.00%	\$ -	N.C	\$ -	N.C
CUENTAS POR COBRAR	\$ 232,562,323	5.52%	\$ 2,548,747,046	57.32%	-\$ 79,013,622	-1.13%
INVERSIONES DE CORTO PLAZO	-\$ 311,938,333	-47.19%	-\$ 71,903,736	-20.60%	\$ 134,109,399	48.38%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 6,225,972,776	16.73%	\$ 11,069,687,300	25.48%	\$ 5,096,998,047	9.35%
INVERSIONES DE LARGO PLAZO	-\$ 107,321,433	-31.51%	-\$ 107,910,911	-46.27%	\$ 325,671,135	259.88%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 1,091,070,452	8.53%	-\$ 828,369,131	-5.97%	\$ 1,658,872,998	12.71%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 983,749,019	7.49%	-\$ 936,280,042	-6.64%	\$ 1,984,544,133	15.06%
OTROS ACTIVOS	-\$ 1,096,496,997	-20.46%	-\$ 419,934,430	-9.85%	\$ 614,928,375	16.00%
DIFERIDOS	\$ 467,432,147	84.71%	-\$ 295,792,724	-29.02%	-\$ 132,665,420	-18.34%
TOTAL ACTIVO	\$ 6,580,656,945	11.70%	\$ 9,417,680,104	14.99%	\$ 7,563,805,135	10.47%
PASIVOS						
DEPOSITOS	-\$ 4,066,710	-7.57%	-\$ 49,621,249	-100.00%	\$ -	N.C
CREDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	-\$ 152,617,370	-7.42%	\$ 4,362,953,262	229.01%	-\$ 2,208,969,985	-35.24%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 282,400,214	5.34%	-\$ 445,903,943	-8.01%	\$ 1,052,767,973	20.56%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	-\$ 74,973,286	-98.27%	\$ 31,211,305	2358.67%	-\$ 9,016,647	-27.71%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 50,742,847	0.68%	\$ 3,898,639,375	51.82%	-\$ 1,165,218,659	-10.20%
CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO	\$ 694,147,386	39.14%	-\$ 1,008,842,697	-40.89%	\$ 2,113,078,458	144.87%
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	\$ 1,139,721,558	23.72%	-\$ 229,441,372	-3.86%	\$ 346,863,517	6.07%
OTROS PASIVOS	\$ 169,019,114	27.63%	\$ 712,808,928	91.31%	-\$ 130,353,131	-8.73%
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 60,901,256	32.00%	\$ 72,916,304	29.03%	-\$ 453,277	-0.14%
TOTAL PASIVOS	\$ 2,114,532,163	14.24%	\$ 3,446,080,539	20.31%	\$ 1,163,916,908	5.70%
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 5,239,778,806	17.24%	\$ 6,590,048,921	18.49%	\$ 5,049,636,450	11.96%
RESERVAS	\$ 529,619,871	22.44%	\$ 80,283,796	2.78%	\$ 449,069,610	15.12%
FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	\$ 272,245,327	11.99%	-\$ 903,631,440	-35.53%	\$ 347,287,863	21.18%
SUPERAVIT	-\$ 2,385,761,363	-38.37%	-\$ 437,933,525	-11.43%	\$ 229,238,851	6.76%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 813,012,501	125.68%	\$ 717,755,415	49.16%	\$ 424,965,050	19.51%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-\$ 2,770,359	0.56%	-\$ 74,923,602	15.08%	-\$ 100,309,598	17.54%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 4,466,124,783	10.79%	\$ 5,971,599,565	13.02%	\$ 6,399,888,227	12.35%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 6,580,656,946	11.70%	\$ 9,417,680,104	14.99%	\$ 7,563,805,135	10.47%

Anexo N: Análisis Horizontal del Estado de Resultado Comparativo Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe. Años 2004 – 2006

ITEMS	Año 2004		Año 2005		Año 2006	
	AoD	%AoD	AoD	%AoD	AoD	%AoD
INGRESOS						
OPERACIONALES	\$ 5,614,373,977	18.87%	\$ 2,669,650,556	7.55%	-\$ 1,468,636,053	-3.86%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	\$ 72,863,539	0.47%	\$ 1,492,319,331	9.67%	-\$ 1,088,590,611	-6.43%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	\$ 2,027,561,735	1596.43%	\$ 110,881,338	5.15%	\$ 159,784,521	7.05%
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	\$ 1,776,264,804	36.65%	-\$ 770,480,697	-11.63%	-\$ 1,645,112,760	-28.11%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	\$ 636,122,526	50.74%	\$ 230,898,983	12.22%	\$ 79,893,899	3.77%
ACTIVIDAD FINANCIERA	-\$ 8,700,784	-83.84%	-\$ 1,067,406	-63.64%	-\$ 609,813	-100.00%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	\$ 58,629,593	32.34%	-\$ 145,811,845	-60.78%	-\$ 21,960,251	-23.34%
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	\$ 121,410,303	17.61%	\$ 141,972,376	17.51%	\$ 281,742,147	29.57%

OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNES, SOCIALES Y PERSONALES.	\$ 40,630,313	15.40%	\$ 28,399,643	9.33%	\$ 36,646,643	11.01%
DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	-\$ 27,259,510	-6.99%	\$ 137,705,203	37.98%	\$ 40,818,242	8.16%
RECUPERACIONES	-\$ 8,280,152	-31.10%	\$ 2,155,432	11.75%	-\$ 20,496,825	-100.00%
SERVICIO DE CREDITO	\$ 709,239,279	9.80%	\$ 1,892,249,961	23.82%	\$ 658,165,120	6.69%
ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	\$ 161,373,311	99.70%	-\$ 174,161,357	-53.88%	\$ 132,720,119	89.03%
NO OPERACIONALES	\$ 473,961,941	136.76%	\$ 511,450,171	62.33%	-\$ 442,882,002	-33.25%
FINANCIEROS	\$ 24,440,503	26.41%	-\$ 968,677	-0.83%	-\$ 58,473,313	-50.40%
DIVIDENDOS, PARTICIPACIONES Y EXCEDENTES	\$ 3,792,280	n.c.	\$ 11,451,097	301.96%	-\$ 9,425,229	-61.83%
ARRENDAMIENTOS	-\$ 9,119,229	-31.39%	\$ 11,494,124	57.67%	-\$ 2,147,856	-6.84%
COMISIONES	\$ 149,149,060	n.c.	-\$ 142,283,208	-95.40%	\$ 4,641,405	67.60%
SERVICIOS	\$ 66,854,979	n.c.	\$ 111,591,248	166.92%	\$ 55,744,604	31.24%
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 84,632,521	454.06%	\$ 560,058,517	542.32%	-\$ 628,305,270	-94.72%
UTILIDAD EN VENTA DE OTROS BIENES	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.	\$ 13,024,500	n.c.
RECUPERACIONES	-\$ 38,772,815	-78.09%	\$ 13,561,561	124.69%	\$ 193,449,602	791.60%
INDEMNIZACIONES	\$ 16,143,190	3378.29%	-\$ 1,590,907	-9.57%	\$ 5,283,662	35.15%
DIVERSOS	\$ 176,841,453	113.20%	-\$ 51,863,584	-15.57%	-\$ 16,674,108	-5.93%
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 17,432,944	875.07%	-\$ 1,597,125	-8.22%	-\$ 8,716,304	-48.89%
TOTAL INGRESOS	\$ 6,105,768,862	20.28%	\$ 3,179,503,602	8.78%	-\$ 1,920,234,359	-4.87%
GASTOS						
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 2,120,472,156	21.49%	\$ 1,629,759,155	13.60%	\$ 762,807,007	5.60%
GASTOS DE PERSONAL	\$ 785,192,877	29.26%	\$ 299,349,719	8.63%	\$ 137,102,870	3.64%
GASTOS GENERALES	\$ 1,429,151,378	36.45%	-\$ 136,653,391	-2.55%	\$ 2,012,210,500	38.59%
PROVISIONES	-\$ 558,180,036	-71.86%	\$ 2,431,922,664	1112.49%	-\$ 1,454,412,237	-54.87%
AMORTIZACION Y AGOTAMIENTO	\$ 149,112,416	9.45%	-\$ 1,582,443,378	-91.67%	\$ 76,008,589	52.87%
DEPRECIACIONES	\$ 140,100,961	30.27%	\$ 211,217,869	35.03%	-\$ 151,613,896	-18.62%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 175,094,559	39.42%	\$ 406,365,672	65.61%	\$ 143,511,180	13.99%
GASTOS DE VENTAS	-\$ 460,792,159	-20.68%	\$ 526,027,166	29.77%	-\$ 25,878,588	-1.13%
GASTOS DE PERSONAL	-\$ 101,089,119	-12.17%	-\$ 33,231,061	-4.56%	\$ 81,093,836	11.65%
HONORARIOS	-\$ 21,033,333	-97.68%	-\$ 500,000	-100.00%	\$ 7,253,450	n.c.
IMPUESTOS	\$ 20,148,771	160.81%	-\$ 16,001,881	-48.97%	\$ 4,145,000	24.85%
ARRENDAMIENTOS	-\$ 10,532,629	-92.66%	-\$ 748,748	-89.76%	-\$ 85,373	-100.00%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	\$ 3,897,250	#DIV/0!	-\$ 322,705	-8.28%	-\$ 3,574,545	-100.00%
SEGUROS	-\$ 5,659,719	-43.99%	\$ 29,136,453	404.35%	-\$ 33,532,542	-92.27%
SERVICIOS	-\$ 94,023,458	-10.64%	\$ 118,026,789	14.94%	\$ 229,592,926	25.29%
GASTOS LEGALES	-\$ 1,144,042	-58.52%	-\$ 800,750	-98.77%	\$ 127,400	1274.00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-\$ 23,052,798	-50.06%	\$ 7,777,036	33.82%	-\$ 4,128,502	-13.42%

ADECUACION E INSTALACION	-\$ 338,558	-52.64%	\$ 595,262	195.45%	\$ 2,701,477	300.23%
GASTOS DE VIAJE	-\$ 45,000	-100.00%	\$ -	n.c.	\$ -	n.c.
DEPRECIACIONES	-\$ 28,514,095	-56.43%	-\$ 18,352	-0.08%	\$ -	0.00%
AMORTIZACIONES Y AGOTAMIENTO	\$ -	n.c.	\$ 2,250,000	n.c.	\$ 1,805,667	80.25%
DIVERSOS	-\$ 235,567,401	-67.70%	\$ 107,183,112	95.35%	\$ 45,307,226	20.63%
PROVISIONES	\$ 36,161,971	467.17%	\$ 312,682,012	712.22%	-\$ 356,584,607	-100.00%
GASTOS NO OPERACIONALES	-\$ 215,755,924	-30.52%	\$ 73,804,114	15.03%	-\$ 188,020,222	-33.28%
GASTOS FINANCIEROS	-\$ 147,296,102	-50.45%	\$ 101,720,790	70.31%	-\$ 58,835,274	-23.88%
PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	-\$ 5,943,247	-36.02%	\$ 5,559,342	52.67%	-\$ 13,878,563	-86.12%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 5,936,809	23.93%	\$ 9,081,478	29.54%	-\$ 7,051,116	-17.70%
GASTOS DIVERSOS	-\$ 68,453,384	-18.32%	-\$ 42,557,495	-13.95%	-\$ 108,255,269	-41.22%
GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 115,294,852	28.95%	-\$ 208,054,127	-40.51%	-\$ 214,691,747	-70.28%
IM PUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ -	n.c.	\$ 6,645,000	n.c.	-\$ 6,645,000	-100.00%
COSTOS DE VENTAS	\$ 3,733,537,436	22.96%	\$ 433,566,879	2.17%	-\$ 2,672,770,859	-13.08%
TOTAL GASTOS	\$ 5,292,756,360	17.96%	\$ 2,461,748,187	7.08%	-\$ 2,345,199,410	-6.30%
EXCENTES DEL EJERCICIO	\$ 813,012,501	125.68%	\$ 717,755,415	49.16%	\$ 424,965,050	19.51%

Anexo Ñ: Análisis Vertical del Balance General Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe Años 2004 - 2006

Cuenta	Nombre	Año 2004		Año 2005		Año 2006	
		% Total	% Grupo	% Total	% Grupo	% Total	% Grupo
100000	ACTIVO	100.00%		100.00%		100.00%	
110000	DISPONIBLE	4.50%	100%	2.54%	100%	3.21%	100%
110500	CAJA	0.26%	5.8%	0.26%	5.8%	0.30%	9.3%
111000	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	3.93%	87.2%	2.18%	87.2%	2.49%	77.6%
111500	FONDOS ESPECÍFICOS	0.07%	1.5%	0.06%	1.5%	0.00%	0.0%
112000	FONDO DE LIQUIDEZ	0.25%	5.5%	0.04%	5.5%	0.36%	11.3%
113000	REMESAS EN TRANSITO	0.00%		0.00%		0.05%	
120000	INVERSIONES	0.93%	100%	0.56%	100%	1.08%	100%
120100	COMPROMISOS DE REVENTA DE INVERSIONES	0.00%	0.00%	0.34%	60.44%	0.00%	0.05%
120300	FONDO DE LIQUIDEZ	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.51%	47.65%
120400	INVERSIONES NEGOCIABLES EN TITULOS DE DEUDA	0.56%	59.99%	0.05%	8.46%	0.00%	0.00%
120500	INVERSIONES TEMPORALES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
121500	INVERSIONES PERMANENTES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
120800	INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO	0.37%	40.05%	0.17%	31.40%	0.57%	53.17%
128600	PROVISION DE INVERSIONES NEGOCIABLES EN TITULOS DE DEUDA	0.00%	0.04%	0.00%	0.04%	0.00%	0.00%

128800	PROVISION DE INVERSIONES PARA MANTENER HASTA EL VENCIMIENTO	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%	0.87%
129200	PROVISION DE INVERSIONES PERMANENTES	0.00%	0.00%	0.00%	0.27%	0.00%	0.00%
130000	INVENTARIOS	2.47%	100%	2.47%	100%	1.54%	100%
130500	BIENES NO TRANSFORMADOS POR LA ENTIDAD	1.59%	64.48%	1.15%	46.68%	0.78%	50.43%
131000	MATERIAS PRIMAS	0.03%	1.23%	0.04%	1.44%	0.02%	1.45%
131500	PRODUCTOS EN PROCESO	0.09%	3.59%	0.10%	4.01%	0.05%	3.03%
132000	PRODUCTOS TERMINADOS	0.35%	14.09%	0.70%	28.22%	0.17%	10.76%
132500	MATERIALES Y SUMINISTROS	0.52%	20.93%	0.57%	22.98%	0.56%	36.37%
133500	INVENTARIO EN TRANSITO	0.01%	0.22%	0.00%	0.19%	0.00%	0.02%
138000	INVENTARIOS EN CONSIGNACION	0.00%	0.15%	0.00%	0.04%	0.00%	0.02%
139000	PROVISION	0.12%	4.69%	0.09%	3.56%	0.03%	2.06%
140000	CARTERA DE CREDITOS	54.53%	100%	60.36%	100%	60.75%	100%
141100	CREDITOS DE CONSUMO, GARANTIA ADMISIBLE - CON LIBRANZA	2.68%	4.91%	2.57%	4.25%	2.25%	3.70%
141200	CREDITOS DE CONSUMO , GARANTIA ADMISIBLE, - SIN LIBRANZA	3.57%	6.54%	2.91%	4.82%	2.36%	3.88%
144100	CREDITOS DE CONSUMO, OTRAS GARANTIAS - CON LIBRANZA	49.56%	90.88%	55.59%	92.09%	57.65%	94.89%
144200	CREDITOS DE CONSUMO , OTRAS GARANTIAS - SIN LIBRANZA	0.57%	1.04%	1.42%	2.35%	0.91%	1.49%
146200	CREDITOS COMERCIALES , GARANTIA ADMISIBLE - SIN LIBRANZA	0.00%	0.00%	0.02%	0.03%	0.01%	0.02%
146300	CREDITOS COMERCIALES , OTRAS GARANTIAS - CON LIBRANZA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
146500	CREDITOS COMERCIALES , OTRAS GARANTIAS - SIN LIBRANZA	0.00%	0.00%	0.03%	0.06%	0.02%	0.03%
149100	PROVISION CREDITOS DE CONSUMO	1.58%	2.90%	1.85%	3.07%	2.15%	3.53%
149800	PROVISION GENERAL	0.26%	0.47%	0.32%	0.53%	0.30%	0.49%
150000	CARTERA POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0.00%		0.00%		0.00%	
160000	CUENTAS POR COBRAR	7.08%		9.68%		8.67%	
170000	PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	22.09%	100%	18.06%	100%	18.43%	100%
170500	TERRENOS	5.21%	23.61%	4.39%	24.30%	4.89%	26.54%
171000	CONSTRUCCIONES O MONTAJES EN CURSO	0.32%	1.44%	0.20%	1.09%	1.49%	8.08%
171500	EDIFICACIONES	15.20%	68.84%	14.26%	78.93%	13.00%	70.57%
172000	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	2.19%	9.90%	2.00%	11.05%	1.80%	9.78%
172200	EQUIPO MEDICO - CIENTIFICO	0.00%	0.02%	0.01%	0.03%	0.00%	0.03%
172500	EQUIPO DE COMPUTO Y COMUNICACION	1.61%	7.31%	1.73%	9.57%	1.63%	8.84%
173000	VEHICULOS	1.57%	7.12%	0.55%	3.05%	0.66%	3.57%
173500	ARMAMENTO DE VIGILANCIA	0.03%	0.12%	0.03%	0.15%	0.02%	0.13%

174500	MAQUINARIA Y EQUIPO	7.73%	35.00%	6.71%	37.14%	6.07%	32.94%
175000	PROPIEDADES EN TRANSITO	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
176000	MAUSOLEOS	0.00%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
176500	ELEMENTOS DIDACTICOS	0.00%	0.01%	0.00%	0.01%	0.00%	0.01%
177000	BIENES DE FONDOS SOCIALES	0.01%	0.04%	0.01%	0.04%	0.00%	0.00%
179500	DEPRECIACION ACUMULADA	11.67%	52.83%	11.20%	61.99%	11.04%	59.92%
179505	EDIFICACIONES	3.18%		3.49%		3.67%	
179510	MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	0.87%		0.90%		0.85%	
179515	EQUIPOS DE HOTELES Y RESTAURANTES	0.46%		0.42%		0.40%	
179520	EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	1.18%		1.22%		1.22%	
179525	EQUIPOS MEDICOS - CIENTIFICO	0.00%		0.00%		0.00%	
179530	VEHICULOS	0.80%		0.39%		0.39%	
179540	ARMAMENTO DE VIGILANCIA	0.01%		0.01%		0.02%	
179545	MAQUINARIA Y EQUIPO	5.15%		4.75%		4.49%	
179555	ELEMENTOS DIDACTICOS	0.00%		0.00%		0.00%	
179560	BIENES DE FONDOS SOCIALES	0.01%		0.01%		0.00%	
179595	OTRAS DEPRECIACIONES	0.00%		0.00%		0.00%	
179900	PROVISION	0.13%	0.61%	0.61%	3.38%	0.11%	0.57%
180000	DIFERIDOS	1.62%		1.00%		0.74%	
190000	OTROS ACTIVOS	6.78%		5.32%		5.59%	
200000	PASIVO	27.00%	100.00%	28.25%	100.00%	27.03%	100.00%
210000	DEPOSITOS	0.08%	0.29%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
230000	CREDITOS DE BANCOS Y OTRAS OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.96%	25.77%	10.69%	37.85%	9.56%	35.37%
230500	CREDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	3.03%	11.23%	8.68%	30.71%	5.09%	18.81%
230800	CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO	3.93%	14.54%	2.02%	7.15%	4.48%	16.55%
240000	CUENTAS POR PAGAR	8.86%	32.81%	7.09%	25.09%	7.74%	28.62%
240500	INTERESES	0.62%	2.29%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
241000	CONTRATISTAS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.02%	0.06%
241500	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	0.43%	1.59%	0.63%	2.23%	0.49%	1.80%
243500	PROVEEDORES	3.91%	14.48%	3.83%	13.54%	3.12%	11.53%
244000	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0.00%	0.01%	0.00%	0.01%	0.00%	0.00%
244500	RETENCION EN LA FUENTE	0.04%	0.14%	0.05%	0.16%	0.07%	0.26%
244700	IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	0.04%	0.15%	0.01%	0.05%	0.01%	0.04%
244800	IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	0.01%	0.04%	0.01%	0.03%	0.01%	0.04%
245000	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	0.50%	1.84%	0.37%	1.30%	0.31%	1.15%
246000	EXIGIBILIDADES POR SERVICIOS DE RECAUDO	0.46%	1.69%	0.22%	0.78%	0.11%	0.40%
246500	REMANENTES POR PAGAR	0.56%	2.07%	0.29%	1.02%	2.12%	7.85%
249500	DIVERSAS	2.30%	8.52%	1.69%	5.98%	1.48%	5.48%

250000	IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	0.00%	0.01%	0.05%	0.16%	0.03%	0.11%
260000	FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	9.46%	35.03%	7.91%	27.99%	7.59%	28.09%
270000	OTROS PASIVOS	1.24%	4.60%	2.07%	7.32%	1.71%	6.32%
280000	PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0.40%	1.48%	0.45%	1.59%	0.41%	1.50%
300000	PATRIMONIO	73.00%	100.00%	71.75%	100.00%	72.97%	100.00%
310000	CAPITAL SOCIAL	56.72%	77.70%	58.45%	81.46%	59.23%	81.18%
320000	RESERVAS	4.60%	6.30%	4.11%	5.73%	4.28%	5.87%
330000	FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	4.05%	5.55%	2.27%	3.16%	2.49%	3.41%
340000	SUPERAVIT	6.10%	8.35%	4.70%	6.55%	4.54%	6.22%
350000	RESULTADOS DEL EJERCICIO	2.32%	3.18%	3.01%	4.20%	3.26%	4.47%
350500	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS	2.32%	3.18%	3.01%	4.20%	3.26%	4.47%
350505	EXCEDENTES	3.14%	4.30%	3.29%	4.59%	3.37%	4.62%
350510	PERDIDAS (DB)	0.82%	1.12%	0.28%	0.39%	0.11%	0.15%
360000	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-0.79%	-1.08%	-0.79%	-1.10%	-0.84%	-1.15%
360500	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS	-0.79%	-1.08%	-0.79%	-1.10%	-0.84%	-1.15%
360505	EXCEDENTES	0.01%	0.01%	0.01%	0.02%	0.01%	0.01%
360,510	PERDIDAS (DB)	0.80%	1.09%	0.81%	1.12%	0.85%	1.17%

Anexo O: Análisis Vertical del Balance General Comparativo Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe, Realizado con las Principales Cuentas de Balance (totales resumidos) Años 2004 – 2006

Nombre	Año 2004		Año 2005		Año 2006	
	% Total	% Grupo	% Total	% Grupo	% Total	% Grupo
DISPONIBLE	4.50%	6.51%	2.54%	3.37%	3.21%	4.29%
INVENTARIOS	2.47%	3.57%	2.47%	3.28%	1.54%	2.06%
CARTERA DE CREDITOS	54.53%	78.87%	60.36%	80.01%	60.75%	81.35%
CARTERA POR VENTA DE BIENES Y SERVICIOS	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CUENTAS POR COBRAR	7.08%	10.24%	9.68%	12.83%	8.67%	11.60%
INVERSIONES DE CORTO PLAZO	0.56%	0.80%	0.38%	0.51%	0.52%	0.69%
DIFERIDOS	1.62%	2.35%	1.00%	1.33%	0.74%	0.99%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	69.14%	100.00%	75.44%	100.00%	74.68%	100.00%
INVERSIONES DE LARGO PLAZO	0.37%	1.65%	0.17%	0.95%	0.57%	2.98%
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	22.09%	98.35%	18.06%	99.05%	18.43%	97.02%
TOTAL ACTIVO FIJO	22.46%	100.00%	18.23%	100.00%	18.99%	100.00%
OTROS ACTIVOS	6.78%		5.32%		5.59%	
TOTAL ACTIVO	100.00%		100.00%		100.00%	
PASIVOS						
DEPOSITOS	0.08%	0.66%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
CREDITOS ORDINARIOS CORTO PLAZO	3.03%	25.32%	8.68%	54.88%	5.09%	39.57%
CUENTAS POR PAGAR	8.86%	74.00%	7.09%	44.84%	7.74%	60.20%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	0.00%	0.02%	0.05%	0.28%	0.03%	0.23%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	11.97%	100.00%	15.81%	100.00%	12.85%	100.00%
CREDITOS ORDINARIOS LARGO PLAZO	3.93%		2.02%		4.48%	
FONDOS SOCIALES, MUTUALES Y OTROS	9.46%		7.91%		7.59%	
OTROS PASIVOS	1.24%		2.07%		1.71%	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	0.40%		0.45%		0.41%	
TOTAL PASIVOS	27.00%		28.25%		27.03%	
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	56.72%	77.70%	58.45%	81.46%	59.23%	81.18%
RESERVAS	4.60%	6.30%	4.11%	5.73%	4.28%	5.87%
FONDOS DE DESTINACION ESPECIFICA	4.05%	5.55%	2.27%	3.16%	2.49%	3.41%
SUPERAVIT	6.10%	8.35%	4.70%	6.55%	4.54%	6.22%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	2.32%	3.18%	3.01%	4.20%	3.26%	4.47%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-0.79%	-1.08%	-0.79%	-1.10%	-0.84%	-1.15%
TOTAL PATRIMONIO	73.00%	100.00%	71.75%		72.97%	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	100.00%		100.00%		100.00%	

Anexo P: Análisis Vertical del Estado de Resultado Cooperativas Asociadas a Confecoop Caribe. Años 2004 – 2006

	ITEMS	Año 2004		Año 2005		Año 2006	
		% Total	% Grupo	% Total	% Grupo	% Total	% Grupo
	INGRESOS						
410000	OPERACIONALES	97.68%	100.00%	96.57%	100.00%	97.60%	100.00%
412000	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	42.60%	43.61%	42.95%	44.47%	42.25%	43.28%
412500	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	5.95%	6.09%	5.75%	5.95%	6.47%	6.63%
413500	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	18.29%	18.72%	14.86%	15.38%	11.23%	11.50%
414500	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	5.22%	5.34%	5.38%	5.57%	5.87%	6.02%
415000	ACTIVIDAD FINANCIERA	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
415500	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	0.66%	0.68%	0.24%	0.25%	0.19%	0.20%
416500	SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	2.24%	2.29%	2.42%	2.50%	3.29%	3.38%
417000	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNES, SOCIALES Y PERSONALES.	0.84%	0.86%	0.85%	0.88%	0.99%	1.01%
417500	DEVOLUCIONES, REBAJAS Y DESCUENTOS EN VENTAS (DB)	1.00%	1.02%	1.27%	1.31%	1.44%	1.48%
418000	RECUPERACIONES	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.00%	0.00%
418500	SERVICIO DE CREDITO	21.94%	22.46%	24.97%	25.85%	28.00%	28.69%
419000	ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	0.89%	0.91%	0.38%	0.39%	0.75%	0.77%
420000	NO OPERACIONALES	2.27%	100.00%	3.38%	100.00%	2.37%	100.00%
421000	FINANCIEROS	0.32%	14.26%	0.29%	8.71%	0.15%	6.47%
421500	DIVIDENDOS, PARTICIPACIONES Y EXCEDENTES	0.01%	0.46%	0.04%	1.14%	0.02%	0.65%
422000	ARRENDAMIENTOS	0.06%	2.43%	0.08%	2.36%	0.08%	3.29%
422500	COMISIONES	0.41%	18.18%	0.02%	0.52%	0.03%	1.29%
423500	SERVICIOS	0.18%	8.15%	0.45%	13.40%	0.62%	26.34%
424500	UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	0.29%	12.59%	1.68%	49.80%	0.09%	3.94%
424800	UTILIDAD EN VENTA DE OTROS BIENES	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.03%	1.46%
425000	RECUPERACIONES	0.03%	1.33%	0.06%	1.83%	0.58%	24.51%
425500	INDEMNIZACIONES	0.05%	2.03%	0.04%	1.13%	0.05%	2.28%
429500	DIVERSOS	0.92%	40.59%	0.71%	21.11%	0.71%	29.75%
430000	INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0.05%		0.05%		0.02%	
	TOTAL INGRESOS	100.00%		100.00%		100.00%	
	GASTOS						

510000	GASTOS DE ADMINISTRACION	33.10%	100.00%	34.56%	100.00%	38.37%	100.00%
510500	GASTOS DE PERSONAL	9.58%	28.94%	9.57%	27.68%	10.42%	27.16%
511000	GASTOS GENERALES	14.77%	44.64%	13.23%	38.29%	19.28%	50.25%
511500	PROVISIONES	0.60%	1.82%	6.73%	19.47%	3.19%	8.32%
512000	AMORTIZACION Y AGOTAMIENTO	4.77%	14.40%	0.36%	1.06%	0.59%	1.53%
512500	DEPRECIACIONES	1.66%	5.03%	2.07%	5.98%	1.77%	4.61%
514000	GASTOS FINANCIEROS	1.71%	5.17%	2.60%	7.53%	3.12%	8.13%
520000	GASTOS DE VENTAS	4.88%	100.00%	5.82%	100.00%	6.05%	100.00%
520500	GASTOS DE PERSONAL	2.01%	41.28%	1.77%	30.36%	2.07%	34.29%
521000	HONORARIOS	0.00%	0.03%	0.00%	0.00%	0.02%	0.32%
521500	IMPUESTOS	0.09%	1.85%	0.04%	0.73%	0.06%	0.92%
522000	ARRENDAMIENTOS	0.00%	0.05%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
522500	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0.01%	0.22%	0.01%	0.16%	0.00%	0.00%
523000	SEGUROS	0.02%	0.41%	0.09%	1.58%	0.01%	0.12%
523500	SERVICIOS	2.18%	44.71%	2.30%	39.60%	3.04%	50.18%
524000	GASTOS LEGALES	0.00%	0.05%	0.00%	0.00%	0.00%	0.01%
524500	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0.06%	1.30%	0.08%	1.34%	0.07%	1.18%
525000	ADECUACION E INSTALACION	0.00%	0.02%	0.00%	0.04%	0.01%	0.16%
525500	GASTOS DE VIAJE	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
526000	DEPRECIACIONES	0.06%	1.25%	0.06%	0.96%	0.06%	0.97%
526500	AMORTIZACIONES Y AGOTAMIENTO	0.00%	0.00%	0.01%	0.10%	0.01%	0.18%
529500	DIVERSOS	0.31%	6.36%	0.56%	9.58%	0.71%	11.68%
529900	PROVISIONES	0.12%	2.48%	0.91%	15.55%	0.00%	0.00%
530000	GASTOS NO OPERACIONALES	1.36%	100.00%	1.43%	100.00%	1.01%	100.00%
530500	GASTOS FINANCIEROS	0.40%	29.45%	0.63%	43.61%	0.50%	49.76%
531000	PERDIDA EN VENTA Y RETIRO DE BIENES	0.03%	2.15%	0.04%	2.85%	0.01%	0.59%
531500	GASTOS EXTRAORDINARIOS	0.08%	6.26%	0.10%	7.05%	0.09%	8.70%
539500	GASTOS DIVERSOS	0.84%	62.14%	0.67%	46.49%	0.41%	40.95%
540000	GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	1.42%		0.78%		0.24%	
580500	IM PUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0.00%		0.02%		0.00%	
600000	COSTOS DE VENTAS	55.22%		51.86%		47.39%	
	TOTAL GASTOS	95.97%		94.47%		93.05%	
	EXCENTES DEL EJERCICIO	4.03%		5.53%		6.95%	