



# **Curso Nivel Medio de Economía Solidaria**

**SEMIPRESENCIAL**

**COMEDAL**

# MODULO 1

## CONTENIDO

- **EL MANEJO PARLAMENTARIO Y EFECTIVIDAD EN LAS REUNIONES**
- **LA REFORMA DE ESTATUTOS**
- **NORMAS REGLAMENTARIAS**

### EL MANEJO PARLAMENTARIO, EFECTIVIDAD EN LAS REUNIONES Y LA REFORMA DE ESTATUTOS

#### LA ASAMBLEA EN LAS ORGANIZACIONES

##### 1. Definición.

La asamblea es el órgano máximo de administración de la organización y sus decisiones son obligatorias para todos sus asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias o estatutarias.

##### 2. Clases de asambleas

Las asambleas se clasifican sobre dos criterios sobre dos criterios: su conformación y su carácter.

- Asamblea por su conformación

Pueden ser de dos formas:

- Asamblea general de asociados
- Asamblea general de delgados.

La asamblea general de asociados: Es aquella que reúne a todos los asociados de la organización y dependiendo de los estatutos y los reglamentos, se podrá determinar si sólo asisten los asociados hábiles, esto es, los que estén inscritos en el registro social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al día con sus obligaciones de acuerdo con los estatutos y reglamentos.

La asamblea general de delegados: Es aquella que reúne a delegados, elegidos por los asociados para que los representen y se establece por razones de número de asociados, de distancia en domicilio o residencia y de costos onerosos para la organización. Los estatutos de la organización pueden prever este tipo de asamblea, además la administración o la directiva, deberá reglamentar los procedimientos de elección de delegados.

Para el caso de las Cooperativas se establece por ley que el número mínimo de delegados deberá ser de veinte.

- Asambleas por su carácter

Según su carácter las asambleas pueden ser:

- Asambleas generales de constitución
- Asambleas ordinarias
- Asambleas extraordinarias

#### Asamblea general de constitución

Es aquella que se realiza para darle vida a la organización, en ella serán aprobados los estatutos y nombrados en propiedad los órganos de administración y control. Todos los fundadores firman el acta de constitución, anotando su documento de identificación legal y su valor de los aportes iniciales.

#### Asamblea general ordinaria

Es la que se reúne durante los tres primeros meses del año calendario, para el cumplimiento de las funciones de ley y reglamentarias. Cuando por alguna razón no se reúnen en este tiempo, la asamblea toma el carácter de extemporánea.

#### Asamblea general extraordinaria

La extraordinaria podrá reunirse en cualquier época del año, con el objeto de tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan postergarse hasta la siguiente asamblea general ordinaria. Este tipo de asamblea no puede dedicarse a otros asuntos diferentes de aquel para el cual fue convocada.

#### Funciones de la asamblea general

La asamblea general se constituye, legalmente, para el cumplimiento de las siguientes funciones:

- ◆ Establecimiento de políticas y directrices generales
- ◆ Conocimiento de la gestión de los directivos.
- Informe de los órganos de administración o dirección
- Informe de los estados financieros del ejercicio
- Informe de los órganos de control
- ◆ Conocimiento y aprobación de proyectos económicos y sociales
- ◆ Elección de órganos de dirección y control.

#### Preparación y convocatoria de la asamblea

Debemos considerar esta como una fase fundamental para el desarrollo exitoso de este evento, la preparación de la asamblea implica:

- ◆ Divulgación a los asociados: se debe tener una política clara de divulgación que garantice la participación de los asociados, siendo indispensable generar toda una serie de actividades que utilicen los medios de información apropiados tales como: Circulares a los asociados, cartelera pública, cartas personales al asociado, comunicaciones telefónicas, boletín interno, publicación periódica o utilización de los medios masivos.
- ◆ Capacitación y actualización de los asociados: Se recomienda realizar actividades previas a la asamblea con los asociados, tales como: Cursos, conferencia, reuniones, talleres, que permita lograr la cualificación del asociado para la asamblea.
- ◆ Informe y su preparación: Se deben tener en cuenta los siguientes elementos:
  - Todo informe debe ser escrito
  - Todo informe debe ser publicado previamente
  - Todo informe debe ser completo y documentado
  - Disponer de una adecuada base de datos.

#### Acuerdo de convocatoria

Por convocatoria se debe entender la citación hecha a los asociados en general o delegados en particular para la celebración de la asamblea. Los estatutos definen las instancias que están autorizadas para convocar a la asamblea general.

La convocatoria debe tener el siguiente contenido:

- ◆ Carácter o clase de asamblea
- ◆ Objetivos propuestos
- ◆ Orden del día
- ◆ Requisitos estatutarios
- ◆ Fecha
- ◆ Hora
- ◆ Modo por el cual se difundió ( periódico, boletín, fijación)
- ◆ Lugar
- ◆ Nombre y firma de quienes convocan

#### Estructura orgánica y funcional de la asamblea

Por procedimiento parlamentario se establece como propuesta que las asambleas observen la siguiente estructura orgánica y funcional:

- ◆ La mesa directiva: Nombrada para dirigir la asamblea general y que debe estar conformada por: el presidente, vicepresidente, y secretario.
- El presidente de la asamblea general : Para este cargo se acostumbra nombrar un participante de la asamblea y tiene entre otras las siguientes funciones:

- A) coordinar la asamblea, permitiendo el desarrollo ordenado y eficiente del orden del día acordado, con el fin de lograr los objetivos propuestos por la convocatoria.
- B) Hacer uso y permitir que la asamblea use adecuadamente el régimen parlamentario.
- C) Poner en consideración todas las propuestas e informes someterlas a discusión y darles el curso hacia su aprobación.
- D) Firmar el acta de la asamblea para fines legales.

El vicepresidente de la asamblea: cumple las mismas funciones que el presidente cuando éste requiere ser reemplazado.

El secretario de la asamblea: Es el encargado en general, de conservar la información de la asamblea y tiene como funciones:

- a) Leer y dar a conocer el orden del día, las proposiciones y los resultados generales de las votaciones.
- b) Levantar el acta de la reunión.
- c) Registrar los resultados de las elecciones
- d) Firmar el acta de la asamblea para fines legales

Los comités especiales: Conformados por asociados asistentes a la asamblea, cumplen funciones de apoyo. La asamblea puede constituir entre otros los siguientes comités:

- De elecciones y escrutinios
- De lectura y aprobación del acta
- De proposiciones etc.

#### Quórum legal

Lo constituyen el número necesario de personas que se necesitan para deliberar y tomar decisiones válidas y se constituye con la mitad de los asociados hábiles o de los delegados.

#### Régimen electoral

La máxima expresión de la democracia, está en la posibilidad de elegir y ser elegido, lo que se expresa en el voto, veamos algunas técnicas electorales:

#### Sistema de nominaciones

Cuando se elige por nominación para ocupar cargos de directivos o de control, se elabora una lista de aspirantes a ocupar dichos cargos, cuyo número debe ser



superior al cargo a proveer y que puede ser elaborada con antelación, o al momento de elección.

De esta manera cada uno de los votantes dará el nombre de un asociado, que según su criterio esta en capacidad de ocupar el cargo.

Realizado el escrutinio (conteo de votos), se conformarán los cuerpos directivos seleccionando los candidatos que obtuvieron el mayor número de votos, en orden descendente hasta conformar el número de miembros, principales y suplentes, que conformarán cada organismo.

En caso de igualdad en los últimos conformantes se procede a hacer una elección, para determinar la persona o personas que ocuparán estos cargos.

### Sistemas de planchas

Mediante el sistema de planchas se busca que la plancha mayoritaria ocupe en forma integral los cargos para los cuales se está realizando la elección:

Se constituyen así:

#### PLANCHA No.1

##### Para consejo de administración

##### Principales

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

##### Suplentes

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

##### Para la junta de vigilancia

##### Principales

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

##### Suplentes

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Estas listas se entregarán al secretario de la asamblea para que sean presentadas al momento de la votación.

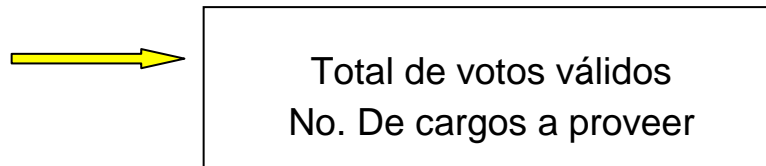
Realizado el escrutinio se nombrará para el consejo de administración a los integrantes de la plancha mayoritaria y para la junta de vigilancia la lista minoritaria con el mayor número de votos.

### El sistema de cuociente electoral

Mediante este sistema también se elaboran las planchas para ser elegidas, pero para la conformación final de los cuerpos directivos se utilizará la siguiente fórmula de escrutinios:

- El cuociente electoral será el número que resulte de dividir el total de votos válidos por el número de puestos a proveer.

Cuociente



- La adjudicación de puestos de cada lista se hará en proporción a las veces que el cuociente quepa en el respectivo número de votos válidos. Si quedarán puestos por proveer se adjudicará a los residuos en forma descendente.

### La Votación

Es el acto por el cual la asamblea y , en particular cada uno de los asistentes, expresa su decisión. La votación en términos generales, puede ser secreta, ordinario y nominal.

- Votación secreta: Es la que se realiza a través de papeles y que el votante deposita en una urna.
- Votación ordinaria: Se realiza mediante un gesto o una expresión. Es usual levantar la mano, levantarse y ponerse de pie, también aplaudir. La votación ordinaria es importante para medidas rápidas, para la verificación de consensos o unanimidades.
- Votación nominal: Es la que registra el nombre del asociado que vota en cada sentido dentro de una propuesta o resolución. Se realiza comúnmente llamando a uno a uno a los participantes, según la lista de asistentes, para que emita su voto.

Modelo  
Asamblea general  
Proyecto de reglamento

ARTICULO 1o

Podrán participar en las deliberaciones con derecho a voz y voto. los asociados que de acuerdo a la convocatoria se hallen en pleno goce de sus derechos de conformidad con la ley y con los estatutos.

ARTICULO 2o

El quórum indispensable para deliberar será de mitad de los asociados hábiles convocados. Si dentro de la hora siguiente fijada en la convocatoria, no se hubiere integrado el quórum, se dejará constancia en el acta de este hecho y la asamblea podrá deliberar y adoptar decisiones válidas con un número de asociados no inferior al diez por ciento (10%) del total de los asociados hábiles, ni al cincuenta por ciento (50%) del número requerido para constituir una cooperativa. La reforma de los estatutos, la fijación de aportes extraordinarios, la amortización de aportes, la transformación, fusión, incorporación y la disolución para liquidación, requerirán siempre del voto favorable de las dos terceras partes de los asistentes.

ARTICULO 3o

La sesión será presidida inicialmente por el presidente del consejo. Una vez instalada la asamblea, ésta nombrará la mesa directiva compuesta por un presidente, un vicepresidente y un secretario y con ella continuará deliberando.

ARTICULO 4o

Corresponde al presidente de la asamblea designar las comisiones especiales, las cuales serán:

- a. Comisión de escrutinios: Integrada por dos asociados asistentes.
- b. Comisión de verificación y aprobación de acta de asamblea: integrada por dos asociados asistentes

ARTICULO 5o

Los asistentes que quieran hacer uso de te palabra, la solicitarán al presidente de la asamblea. Cada asociado podrá intervenir hasta por dos veces sobre un mismo tema y por un tiempo máximo de tres minutos por vez. No obstante el término de duración de cada intervención podrá extenderse si así lo determina la misma asamblea y en tal caso el presidente fijará un nuevo tiempo prudencial.

ARTICULO 6o



El procedimiento de elecciones y obtención de resultados será el previsto en la norma estatutaria vigente.

#### ARTICULO 7º

Las proposiciones para ser debatidas y sometidas a votación, serán dirigidas por escrito a la mesa directiva en el transcurso de la asamblea y a juicio de ésta sustentada por el ponente.

#### ARTICULO 8º

Durante la asamblea los asistentes deberán observar buen comportamiento, respetando las intervenciones de cada uno de los asociados, la diferencia y propiciando un ambiente fraterno.

La mesa directiva podrá retirar del recinto a los asistentes que se encuentren embriagados o obstaculicen con su mal comportamiento el desarrollo normal de la asamblea.

### Régimen Parlamentario

#### 1. Definición

Defínase régimen parlamentario, como todo el conjunto de procedimientos, normas y reglamentos, a las que debe acceder una organización para ordenar la participación de sus miembros frente a la toma de decisiones.

#### 2. Objeto del régimen parlamentario

El régimen parlamentario tiene como objetivo fundamental la materialización de la democracia, la democracia no entendida como decisión de la mayoría, sino como el estado u organización que reconoce, válida y respeta la decisión de la mayoría sobre la minoría. Como el estado que reconoce la voluntad mayoritaria fundamentada en el diálogo.

#### 3. Derecho a la voz

El desarrollo del parlamento, el dialogo o el foro, exige el derecho a voz, por medio de este derecho se propicia el diálogo o la intervención de los asistentes a la asamblea. Este derecho se ejerce cuando los participantes en la asamblea expresan sus opiniones o conceptos sobre lo que se esta tratando.

#### 4. Sobre las mociones

La moción es una proposición que un miembro de la asamblea, hace a la mesa directiva con el fin de lograr diferentes objetivos. La moción al ser presentada, tiene el privilegio de ser debatida y no puede presentarse ningún otro asunto mientras no se haya adoptado una decisión sobre esta.

Si la moción es larga y de alguna complejidad debe presentarse por escrito.

Cuando una moción se presenta el proponente no podrá retirarla, una vez el presidente la haya anunciado, sin el consentimiento previo de la asamblea.

Veamos las mociones más comunes en una asamblea:

#### Moción de enmienda

Tiene por objeto modificar, agregar u omitir algún contenido a la moción original. Esta modificación debe ser sometida a discusión y requiere el voto de la mayoría absoluta.

#### Moción para pasar un asunto a comisión

Busca enviar una proposición al estudio de una comisión con el fin de ser estudiada más profundamente.

#### Moción para suspender

Tiene por objeto solicitar que se aplaze la discusión hasta el tema o momento oportuno. No se somete a discusión ni enmienda y requiere sólo el voto de la mayoría.

#### Moción de aplazamiento

En este caso se solicita que una proposición presentada ante la asamblea sea postergada para una futura sesión.

#### Moción de reconsideración

Tiene por objeto que se reconsidere una proposición, ya aprobada o rechazada.

Ninguna proposición podrá ser reconsiderada en más de dos ocasiones

#### Moción de suficiente aclaración

Busca que la asamblea tome la decisión sobre un asunto, por cuanto ya existe la suficiente información. Debe someterse a votación.

#### Moción de orden

Esta moción sólo podrá hacerse cuando se requiera formular objeciones a una decisión del presidente o a una cuestión de procedimiento parlamentario.

Moción para levantar la sesión

Puede proponerse en cualquier momento a la asamblea, excepto en los siguientes casos: Cuando un orador tiene la palabra. Cuando se esta verificando una votación, cuando ya se ha rechazado una moción semejante y cuando la asamblea se encuentre en medio de un debate que no pueda suspenderse de repente.

## NORMAS REGLAMENTARIAS

### 1. LEGISLACION COOPERATIVA

#### 1.1. BREVE RESEÑA HISTORICA.

El movimiento cooperativo tuvo tanta trascendencia en sus comienzos en Colombia, que el gobierno debió dar su apoyo expidiendo la Ley 134 de 1.931, iniciándose así el proceso de consolidación social y jurídica del cooperativismo, pues nuevas formas asociativas derivadas de ésta nacieron como variantes del objeto inicial, por lo que hubo la necesidad de un nuevo pronunciamiento del estado con una nueva legislación en materia cooperativa que intensificara a aquel los puntos y definiciones que no consagraba la Ley 134, y fue así como en 1.963 el presidente de la república sancionó el decreto Ley 1598 que tuvo una duración de 25 años aproximadamente induciéndose dentro de la legislación cooperativa una lexis jurídica más adecuada y actualizada que la expedida en la norma 1931.

El crecimiento del sector cooperativo fue latente, presentándose la necesidad de tener autonomía en los programas de desarrollo ; el gobierno sancionó la Ley 24 de 1.981 que tuvo como objeto transformar la entonces Superintendencia Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP, facultándose a este en forma amplia, el trazar políticas y directrices en el desarrollo, fomento, educación y legislación por parte del nivel central, y ejecutadas por las regionales en su carácter de asesores y controladores de las cooperativas.

La dinámica del movimiento cooperativo y su trascendencia en la infraestructura del estado llevó a que se creara un marco propicio para fijarlo dentro del plano de la economía del país y por ello el Congreso de la República aprobó la Ley 79 de 1.988 que entró en vigencia en enero de 1.989.

Posteriormente, el 4 de agosto de 1.998 se aprobó por parte del Congreso la Ley 454 de 1.998, por medio de la cual se determina:

- El marco conceptual que regula la Economía Solidaria
- Se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria.

- Se crean la Superintendencia Nacional de Economía Solidaria; El Consejo Nacional de la Economía Solidaria CONES; y el Fondo Nacional de la Economía Solidaria FONES.
- Se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito FOGACOOOP.
- Se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

## 2. MARCO JURÍDICO GENERAL.

El marco jurídico vigente en Colombia para las cooperativas y demás organizaciones del sector de la economía solidaria, es el siguiente:

- Ley 79 de 1988. - Marco general del cooperativismo.  
Superó un largo periodo de 25 años de vigencia del DL 1598 de 1963.
- Decretos leyes reglamentarios.
  - 1333 de 1989 – Precooperativas.
  - 1480 de 1989 – Asociaciones Mutualistas.
  - 1481 de 1989 – Fondos de Empleados.
  - 1482 de 1989 – Administraciones Públicas Cooperativas.
- Decreto 468 de 1990. – Cooperativas De Trabajo Asociado.
- Decreto ley 2150 de 1995.- Simplifica trámites.  
Registro en Cámaras de comercio.
- Ley 454 de 1998. - Marco conceptual de la economía solidaria.  
Transforma el Dancoop en Dansocial.  
Crea la SES  
Crea el Fones y el Fogacoop  
Normas sobre la actividad financiera.  
Autocontrol.
- Decreto 2206 de 1998. - Da vida jurídica al Fogacoop.
- Circular Externa No. 007 de 2003 - Básica Jurídica.
- Circular Externa No.13 de 2003. – Básica Contable y Financiera.

## 3. ACUERDO Y ACTO COOPERATIVO

### 3.1. ACUERDO COOPERATIVO.

La Ley 79 de 1.988 define el Acuerdo Cooperativo como:

“Es acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominada cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro”.

“Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo cooperativo”.

La competencia para adoptar el “acuerdo cooperativo” corresponde exclusivamente a la Asamblea de Constitución de la empresa cooperativa, pero como la ley involucra en el concepto a todo el proceso de existencia de la cooperativa, se hace obligatorio no solo para los asociados fundadores sino también para los que se adhieren posteriormente, hasta la disolución de la cooperativa.

### **3.2. ACTO COOPERATIVO.**

La Ley 79 de 1.988 en su artículo 7, define el Acto Cooperativo como:

“Serán actos cooperativos los realizados entre sí por las cooperativas, o entre éstas y sus propios asociados, en desarrollo de su objeto social”.

Se afianza así de manera particular el principio de identidad del cooperativismo colombiano, en cuanto permite diferenciar los actos cooperativos de los actos de comercio. Y civiles.

## MODULO 2

### CONTENIDO

- EL BALANCE SOCIAL
- TEORIZACIÓN BÁSICA Y DEFINICIONES

### 1. CONCEPTOS EN TORNO A LA ACCIÓN Y GESTIÓN SOCIAL

#### 1.1. Desarrollo sostenible y responsabilidad social

Varios son los conceptos que se han puesto de moda durante los últimos treinta años y que se encuentran relacionados con la construcción del balance social. *El desarrollo sostenible* se ha introducido como componente esencial de las nuevas teorías del desarrollo y de la calidad de vida. *La responsabilidad social* se ha convertido en slogan básico del desempeño empresarial y elemento imprescindible de las nuevas teorías de la gestión.

El concepto de *desarrollo sostenible* ha sido propuesto por la ONU y está actualmente considerado como uno de los ejes de las estrategias de desarrollo. Aunque se ha concentrado en la responsabilidad de las grandes organizaciones empresariales y públicas, en los últimos tiempos, las pequeñas y medianas empresas, las de economía social y las organizaciones civiles, en la medida que han ganado protagonismo como agentes de desarrollo, también han incluido este concepto como supuesto de su buena gestión. En el caso colombiano, esto ha llevado a que en la ley general de economía solidaria (Ley 454 de 1998) se establezca la “promoción de la cultura ecológica” como principio orientador de estas organizaciones.

De su lado, la aceptación generalizada de la *responsabilidad social de las empresas*, encuadra en diversas iniciativas de nivel internacional también auspiciadas por los organismos adscritos a las Naciones Unidas o a los económicos de carácter multilateral (especialmente el Banco Mundial); es un “llamamiento a las empresas

para que adopten unos principios universales y compartidos en el ámbito de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción en la búsqueda de un mercado mundial más equitativo”, según lo expresado por Kofi Anann.

El Consejo Europeo de Lisboa del año 2000, con la producción del *Libro Verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*, reconoce la importancia de fomentar prácticas de responsabilidad social no sólo en las empresas multinacionales, sino también en las PYMES. En esta área de la responsabilidad social se reconoce a las cooperativas como entidades que integran los intereses propios con los de otros interlocutores, especialmente en las comunidades que constituyen su nicho social, y asumen espontáneamente responsabilidades sociales y civiles.

Por su parte, el movimiento cooperativo mundial, a través de la Alianza Cooperativa Internacional, se ha impuesto como objetivo el desarrollo de relaciones económicas y el fomento del progreso económico y social. Se pone de manifiesto el hecho de que la cooperación se ha convertido en una de las mayores esperanzas para el desarrollo, porque permite al individuo levantarse con su esfuerzo, y porque emplea una cantidad mínima de recursos para construir empresas dimensionadas para el servicio a la comunidad. Estas cuestiones tienen plena vigencia, de forma que se deben tener muy en consideración a las entidades de economía social como agentes que contribuyan en el objetivo planteado por la ONU de dar un rostro humano al mercado mundial globalizado.

## **1.2. El concepto de sistema de información**

*Sistema de Información* puede definirse como el conjunto de herramientas, datos estadísticos, personal capacitado y procedimientos **organizados** para: capturar, almacenar, actualizar, manejar, analizar y desplegar toda información en un sistema de referencia.

**El Sistema de Información permite integrar la información social, demográfica y económica generada a través de encuestas y registros administrativos, en procesos comparativos permitiendo ver la organización socio empresarial como realmente es.**

Cuando se posee un Sistema de Información Social, se ha obtenido una herramienta de apoyo imprescindible para adelantar procesos de planeación social y de establecimiento de nuevas líneas de productos que se adapten a las necesidades de los usuarios –y asociados, en el caso de las cooperativas-. La formulación de encuestas y formularios para las investigaciones de tipo social y económico que indaguen sobre variables diversas que puedan afectar la gestión y los productos de la empresa, debe apoyarse indudablemente en la previa información social.

De manera muy especial, todo sistema de información permite construir y consultar la información estadística que se relacione con las características de la población objeto, complementada con información socio-económica, procurando hacer análisis de la distribución y comportamiento de las variables observadas, entendiendo con mayor certeza el comportamiento y/o tendencia de una o más variables relacionadas con un tema o investigación. De esta manera, tal sistema tiene la facultad de ser un instrumento generador de nueva información.

La confección de la información social en las organizaciones del sector solidario, requiere de instrumentos que permitan unificar el proceso de captura, almacenamiento y procesamiento de los datos generados en los ámbitos de gestión social de la organización. Y, mediante un análisis comparativo con la identidad cooperativa (los principios y valores que la soportan universalmente), la entidad evaluará el cumplimiento de su objeto social.

Las interacciones estables (métodos, forma de hacer las cosas, sistematización de procesos) constituidas por individuos que se orientan mutuamente para sus acciones sociales, constituyen un *Sistema Social*. Los métodos, las herramientas y los procesos de interacción de los individuos en la organización; la documentación y orientación de la combinación de recursos y personas ejecutoras de planes de acción, constituyen el *Sistema de Información Social* de la organización.

El Sistema de Información Social es un instrumento cuyo principal objetivo es apoyar el desarrollo de los diferentes proyectos que la entidad realiza en virtud de su misión, a través de la sistematización de la información estadística producida en el control de planes y proyectos, permitiéndole a los responsables de la Información de la Gestión Social realizar consultas que involucran la combinación de datos por sus características sociales, económicas y demográficas.

En el ambiente de transformación que se vive en el mundo empresarial de finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI, las organizaciones han evolucionado hacia la formación de un *modus operandi* que les permite ser competitivas. Para ello han debido interrelacionar tres subsistemas: el organizativo, el tecnológico y el humano. El manejo equilibrado de estos tres niveles dentro de la organización es lo que constituye el núcleo de un sistema de información bien gestionado, e incluso de una organización bien gestionada, ya que el sistema de información no es ajeno a la dirección de la organización.

Desde el punto de vista de la gestión socio-empresarial, puede hablarse de un enfoque socio-técnico del Sistema de Información, enfoque que considera los tres niveles señalados y las siguientes variables:

1. Del nivel organizativo, serían las referentes a la denominación del departamento (equipo responsable de la información de la gestión social); su tamaño (número de



integrantes); su estructura (jerarquización) y sus funciones (del departamento y sus cargos).

2. Del nivel humano, serían los perfiles de los integrantes del departamento, la formación requerida del personal, el puesto que cada miembro ocupa en la estructura del departamento y la antigüedad media en cada puesto.

3. Del nivel tecnológico serían la topología de red, el sistema operativo y las aplicaciones utilizadas (software).

Implantar un Sistema de Información también pasa por analizar el rendimiento del sistema informático (el conjunto de recursos hardware y software que contribuyen a la ejecución de programas). Se trata, por tanto, de equipamiento, tanto físico (hardware) como lógico (software, sistema operativo, bases de datos y programas en general) puestos a disposición del usuario (individual, departamental o corporativo) para que pueda ejecutar los procesos automatizados asociados al Sistema de Información.

Finalmente, al implantar un Sistema de Información se deben considerar problemas de auditoría y problemas jurídicos. La Auditoría Informática se refiere a la observación de las reglas administrativas de la organización, al estudio de los planes de crecimiento y su rentabilidad y a la verificación de la calidad de los datos y sus resultados, debiendo culminar con un informe de situación y la aplicación de medidas correctivas. De su lado, deben tomarse en cuenta diversas situaciones de orden jurídico, ya que al planificar un Sistema de Información debe tenerse en cuenta la protección de los datos, lo que exige el conocimiento de la legalidad vigente.

De las anteriores anotaciones, se pueden concluir los siguientes aspectos en relación con la implantación de un sistema de información social para las organizaciones cooperativas:

1. Planificar e implantar Sistemas de Información en nuestras organizaciones, implica tener conocimiento de las tecnologías informáticas y de las técnicas de gestión empresarial que permitan concebir la convergencia de los niveles organizativo, tecnológico y humano.
2. Un Sistema de Información eficaz es aquel que no sólo presta un servicio, sino que contribuye a que la información se transforme en conocimiento.
3. Los sistemas de información son herramientas que permiten la captura, almacenamiento y procesamiento de los datos generados en la interacción de los recursos de una organización (humanos, físicos y financieros), con el fin de producir información para evaluar su desempeño socio-económico.

### **1.3. El concepto de gestión social**

Lo social siempre se estará refiriendo a los propósitos, motivaciones y aspiraciones últimas de un grupo humano, movimiento u organización. En el cooperativismo se refiere a las dinámicas inmersas en su nivel asociativo, ya que lo económico se coloca

a su servicio. Esto es, el nivel de satisfacción de los miembros, en cuanto al cumplimiento del objeto social, se coloca por encima de la racionalidad económica.

La teoría administrativa moderna ha acuñado términos variados para referirse a los procesos de lo social: acción social, responsabilidad social, gestión social.

La acción social se define como el conjunto de esfuerzos realizados conscientemente, para facilitar el bienestar de los asociados, trabajadores y comunidad, en cumplimiento de un objeto social específico. Debe ser entendida como una categoría que - en igualdad a la acción económica- sea capaz de desplegar esfuerzos e iniciativas apoyadas en procesos de planeación, mercadeo, información, control y medición.

Los temas sociales son de incumbencia de cualquier tipo de organización. Algunos de los temas más consabidos son la contaminación, las prácticas de empleo discriminatorias, el uso irresponsable de recursos no renovables, el conflicto de intereses entre directivos, las actividades económicas que perturban a los habitantes de determinado sector o que de alguna manera disminuyen la calidad de vida de la comunidad, entre otras.

Las acciones sociales adquieren una especial dinámica en las organizaciones cooperativas, en virtud de su carácter asociativo y el compromiso que adquieren por el bienestar social de sus miembros. Algunas acciones sociales que caracterizan a las cooperativas son:

- Participación en la toma de decisiones.
- Conocimiento de asuntos económicos.
- Entendimiento de los principios y prácticas cooperativas
- Educación.
- Lucha contra la pobreza y la desigualdad en el ingreso.
- Servicios sociales para la gente con necesidades especiales.

Cada entidad encontrará, considerando las características de su grupo social objeto, las acciones sociales más pertinentes y posibles de abordar.

La acción social cooperativa implica necesariamente una cierta reciprocidad entre los asociados, la Comunidad, el Estado y la propia organización que activa dichas acciones. En esta reciprocidad se establece un sistema de valores que tiene por propósito central construir un futuro promisorio.

De su lado, la gestión social debe entenderse como el proceso por el cual una acción social se somete a diferentes pasos para hacerla coherente, racional, eficiente, efectiva, implicando: planeación, organización, dirección y control de resultados.

La gestión social de las cooperativas se confunde con los diferentes elementos de su proceso administrativo. Lo económico se supedita al cumplimiento de su responsabilidad social. Por eso, los administradores, para la gestión social, deben ser personas centradas en los problemas de la comunidad, atentos a las necesidades, quejas y reclamos de asociados y usuarios, con amplitud de miras y transparentes respecto de la información sobre sus decisiones y las obras ejecutadas. Esto implica adelantar diferentes pasos, entre los que se destacan:

- Realizar un mercadeo social
- Hacer planeación social
- Levantar información social y establecer sus medios de registro
- Producir una contabilidad social
- Realizar el control social
- Identificar el impacto social o la eficacia de la acción social
- Extraer y evaluar los indicadores sociales

## **2. EL BALANCE SOCIAL COMO CONCEPTO CLAVE**

### **2.1. Definiciones**

Desde una perspectiva estrictamente administrativa, el balance social no es más que el resultado del proceso de medición de la acción social en una unidad empresarial dada. Esto es, si se parte de considerar la presencia de un conjunto de acciones sociales conscientemente adoptadas en la cultura organizacional y la existencia de un sistema de información social que las registra, el balance social no es más que la consecuencia lógica de dicho proceso.

La teoría del balance social es apenas de reciente inserción en las ciencias económicas y de la administración, nacida de la necesidad de conocer y evaluar las acciones empresariales que manifiesta la preocupación por los sujetos intervinientes en el proceso productivo: trabajadores, propietarios, clientes, proveedores, comunidad y Estado.

Son variadas las definiciones surgidas de diversas prácticas administrativas y sociales, que sugieren enfoques y propósitos disímiles.

Una definición estrictamente econométrica señala que el balance social es la determinación de los indicadores sociales para, a partir de ellos, implementar las acciones (generalmente de tipo macro) necesarias para mejorar el estado de tales

variables. Desde una dimensión muy pragmática también se ha entendido como la identificación del impacto de la acción empresarial sobre los componentes sociales de ésta y del entorno relevante a la organización.

La primera intención del modelo de balance social estuvo relacionada con los propósitos altruistas de las empresas y sus gestores, por lo que se llegó a entender como la medición de la bondad de las instituciones en lo que respecta a cómo la gente y los observadores de fuera (o dentro) consideraban que era su desempeño social.

Finalmente, se ha considerado –desde la perspectiva administrativa- como el establecimiento de relaciones simbólicas entre indicadores de eficiencia y de desempeño, a la manera como se establece el balance financiero.

En todo caso, siguiendo la lógica de los conceptos previos enunciados en este texto, el Balance Social puede definirse como el instrumento que permite medir y evaluar, de manera sistemática, la situación de la organización empresarial, en lo relacionado con su gestión social en un período determinado, cumpliendo con los siguientes objetivos:

- Evaluar el desempeño de las organizaciones en el campo social en un momento histórico determinado.
- Servir de base para planificar las actividades de la organización empresarial en beneficio de todos los públicos, en las áreas que se relacionen con la política social de la institución.
- Responder en forma clara y precisa a las exigencias de información de todos sus públicos.
- Evaluar los resultados de la acción social de la organización empresarial.
- Lograr proyección social de la organización empresarial.
- Crear instrumentos más efectivos para medir y controlar las consecuencias, los costos y los beneficios sociales de sus actos.
- Realizar correcciones respecto al manejo y dirección de los recursos involucrados en las acciones sociales.
- Servir de instrumento para medir el acercamiento al cumplimiento del objetivo social de la organización.
- Crear y facilitar la formación de opinión, mediante la garantía de una información objetiva, clara, detallada, veraz y oportuna.

**Mediante el logro de estos objetivos, la producción del Balance Social y del consiguiente proceso previo de registro de información social, facilita las siguientes acciones administrativas:**

- 1) La *planificación*. Como consecuencia de la existencia previa de una información sistematizada y orientada hacia unos objetivos concretos.

- 2) La *participación*. Potencia la intercomunicación de resultados, la concertación entre dirección y trabajadores y la formulación de lenguajes comunes.
- 3) La *descentralización*. Permite la delegación de poderes así como la iniciativa y responsabilidad de cada unidad funcional.
- 4) El *autocontrol*. Posibilita la función de los responsables de las unidades de control social, técnico e interno, así como la comprobación de resultados y explicación de diferencias.
- 5) *Integración sicológica y funcional*. Consecuencia de la existencia de un documento que refleja en una totalidad organizada, esquematizada y concisa, los objetivos globales de la empresa y a cuyo fin contribuyen todas las personas a quienes está encomendada la gestión social.

En este sentido, un Balance Social debe poseer las siguientes características esenciales:

- Continuidad: debe ser una herramienta que se aplique durante toda la vida de la organización.
- Periodicidad: debe ser un instrumento a presentarse de manera periódica ante la dirección de la empresa, para que contribuya a la toma de decisiones.
- Oportunidad: que permita soportar la toma de decisiones en forma ágil y eficaz.
- Equidad: ha de contar con información justa y equitativa, de tal manera que no favorezca a ninguna de las partes implicadas.
- Confiabilidad: la información y resultante debe ser verídica en relación con los recursos, obligaciones, necesidades, beneficios, etc.
- Comprensibilidad: debe ser entendible y presentado con claridad, de tal manera que resulte comprensible para todos los comprometidos.

## **2.2. Métodos de medición y producción del balance social**

De acuerdo con el enfoque que guíe la política social de la organización, así mismo la medición y la producción del balance social manifiesta una determinada manera de ver las cosas. Las diversas experiencias de construcción de balance social, pueden dividirse en dos grandes grupos: modelos contables y modelos no contables.

Los modelos contables traducen las acciones sociales a unidades monetarias y se inspiran en las técnicas contables clásicas. Algunos respetan la idea de la partida

doble, otros se alejan de este esquema para acercarse al entendimiento de lo social. En todo caso, todos los modelos buscan la monetarización de las relaciones sociales. Algunos esquemas de este modelo adoptan denominaciones tales como: 1) Cuentas de valor agregado; 2) Contabilidad de excedentes; 3) Contabilidad social; 4) Balance socio-económico; 5) Análisis costo – beneficio social; 6) Contabilidad de recursos humanos. Estos modelos son la primera generación de esquemas de balance social, que paulatinamente han sido abandonados debido a su desmedido interés en la monetarización y lo artificial de los resultados e indicadores.

De su lado, los modelos no contables se desarrollan al margen de la lógica contable, aunque utilizan algunas de sus técnicas y variables. Permiten mayor flexibilidad en el registro de la información social y en la interpretación de resultados. Estos esquemas van desde la simple descripción de acciones sociales agregadas a la información financiera, hasta la evaluación de objetivos sociales. Los más reconocidos son: 1) Informes sociales; 2) Indicadores sociales; 3) Técnicas de encuesta de opinión; 4) Contabilidad por objetivos. Son especialmente aplicados a la acción de la organización estatal y plegados al cumplimiento presupuestal; tienden a la subjetividad cuando no se combinan con técnicas contables

Como consecuencia de entender la diferencia entre organizaciones de capital, estatales y cooperativas, la Alianza Cooperativa Internacional realiza desde comienzos de los años noventa esfuerzos por construir un modelo propio, el cual llega a combinar variables contables y no contables. Este modelo es el que se ha denominado *Balance de Identidad Cooperativa*, el cual puede definirse como el resultado de un proceso sistemático de registro de la gestión social que da cuenta del estado y comportamiento de las categorías y dimensiones inherentes a la acción cooperativa, estructurado de tal forma que permita evaluar el desempeño, reconocer los logros sociales y medir el alcance del objeto social. Desde el punto de vista metodológico, este modelo es un instrumento mediante el cual se mide la identidad cooperativa (en los términos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional), esto es, la razón de ser de la organización cooperativa. Por tanto, no se trata de un balance social que agrega información y justifica la acción económica, sino de un ejercicio que condensa el propósito de la cooperación.

### **2.3. Métodos clasificatorios**

La metodología para producir los balances sociales y establecer las variables del sistema de información social, se expresa utilizando diferentes criterios, a saber: a) el destinatario; b) la utilidad; c) el nivel de participación en su elaboración; d) la obligatoriedad legal; y e) el método elegido para su configuración. En la experiencia española, el más importante de estos criterios es el último de los mencionados, en tanto está determinado por la concepción de empresa.

El criterio de clasificación *según el destinatario*, se refiere a los agentes sociales destinatarios de dicho instrumento. Por eso es habitual diferenciar entre balances

sociales internos y externos, en referencia a los sujetos participantes. Los internos tienen en cuenta sólo las relaciones de la empresa con los agentes sociales internos y se diseñan con el objetivo de aportar información significativa para que la dirección tome las decisiones pertinentes en temas sociales. Los externos son aquellos que contemplan las relaciones que mantiene la empresa con los agentes sociales situados de “puertas a fuera”, subrayándose la responsabilidad social empresarial. También existen balances sociales mixtos, cuando se analizan las relaciones establecidas por la empresa con todos o algunos de los agentes sociales situados tanto hacia adentro como hacia afuera, el cual es el caso típico del modelo propuesto por la Organización Internacional del Trabajo.

El criterio de *utilidad del balance* también ha sido ampliamente experimentado, tratándose principalmente de establecerse como un instrumento para el manejo de las relaciones públicas o de formación de la imagen externa de la empresa, como defensa ante la presión de los públicos externos o del mismo Estado; también buscan justificar la acción empresarial ante sus propios trabajadores. Es común encontrar organizaciones que entienden el balance social como la simple enunciación de sus acciones altruistas. La producción de balance social sobre la base de este criterio no conlleva ningún replanteamiento de la gestión empresarial y de sus objetivos primordiales pues se refieren a acciones claramente separadas del objeto social.

Otro criterio clasificatorio es el que pone el acento en el *nivel de participación* de los diversos agentes sociales en la elaboración del Balance Social. De ahí que pueda hablarse de balances sociales de carácter unilateral, multilateral o de participación parcial. Los primeros son aquellos en los cuales toda la labor recae exclusivamente en un sólo agente social, generalmente en la dirección de la empresa. En los segundos, por lo contrario, participa en mayor o menor medida el máximo número de agentes sociales. En el tercer tipo, se invita a algunos agentes sociales pero bajo la orientación protagónica de la dirección.

Un cuarto criterio es el de la *obligatoriedad legal*. Los balances impuestos en los ordenamientos normativos se diferencian sustancialmente de los originados en criterios de voluntariedad. Francia y Portugal son los países abanderados de esta modalidad, de acuerdo con el número de empleados de la empresa. En contra de este criterio se ha argumentado que dicha obligación es una forma de intervencionismo estatal en la vida económica y empresarial, además las informaciones requeridas a veces resultan ineficientes, en la medida en que se acumulan, sin hacer una evaluación de la conveniencia y oportunidad de dicha información en cada momento.

Finalmente, el *método* adoptado es un criterio clasificatorio de relevante importancia. Ya se ha comentado que los enfoques son muy diversos, dependiendo de la concepción dominante en la dirección de la empresa. Por eso, ante la presencia de diversidad de métodos también se presentan variedad de posibilidades clasificatorias.

La determinación del método y de los criterios de clasificación, es esencial para establecer un adecuado sistema de información social que alimente las variables constructoras del balance social.

---

## MODULO 3

### CONTENIDO

- **EL MANEJO CONTABLE, FINANCIERO Y PRESUPUESTAL**
- **TALLER PARA REALIZAR PREVIAMENTE.**
- **EL MANEJO TRIBUTARIO EN LAS ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA.**

<b>EL MANEJO CONTABLE, FINANCIERO Y PRESUPUESTAL</b>
--

#### CONTABILIDAD BASICA

**Una de las principales causas del desastre de una entidad es el hecho de no llevar registros de contabilidad ni controles adecuados, precisos, actualizados y de no usarlos para dirigir la entidad.**

Carecer de un sistema de contabilidad eficaz no es solamente un problema de contabilidad, es un problema de dirección. Sin registros ni controles financieros apropiados, usted no puede comprender la entidad. Si no comprende sus costos, quizá esté promocionando bienes o servicios equivocados o endeudándose por proyectos que no generan ningún beneficio. Sin datos numéricos y controles internos, no se sabe cuáles productos o servicios se están vendiendo más.

Es evidente que un sistema de contabilidad bien diseñado y que funcione, que le diga lo que necesita saber cuando necesite saberlo, es necesario para el manejo de todos los aspectos de la entidad.

Para efectos de que los participantes a la presente charla adquieran algunos conocimientos y elementos teóricos y prácticos que les permita en un momento dado tener bases suficientes para analizar e interpretar la información financiera de una Cooperativa, que conlleve a la toma de excelentes decisiones, es necesario primero que todo que conozcan los principales aspectos que tienen que ver con la contabilidad y su movimiento operacional, ya que la misma es la que permite la elaboración y presentación de los diferentes Estados Financieros, en especial el Balance General y el Estado de Resultados.



El presente temario e inducción, se hace en forma clara y sencilla, tratando de proyectar el mayor beneficio conceptual y práctico para los nuevos conocedores de la contabilidad, teniendo en cuenta la normatividad existente como tal, en especial el Decreto 2649 de diciembre 29 de 1993, el cual **reglamentó la contabilidad en general, fijando los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia**, así como la normatividad expedida por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

## **CONTABILIDAD**

Es un sistema de procesamiento de información teórica y numérica que permite identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones contables de un ente económico, en forma clara, completa y fidedigna.

Sus registros permiten organizar la información sobre las transacciones de la entidad, dando a conocer su situación en un momento determinado e informa los resultados de la actividad en un período dado.

## **CONTABILIDAD COOPERATIVA**

Es el proceso por el cual se recopila, clasifica y registra de una forma sistemática y estructural, las operaciones mercantiles realizadas por una cooperativa, con el fin de producir informes que, analizados e interpretados, permitan planear, controlar y tomar decisiones sobre la actividad cooperativa, la cual se debe ejercer con base en las reglamentaciones de Ley que se establezcan para el Sector.

## **PRINCIPIOS QUE RIGEN EL MANEJO DE LA CONTABILIDAD.**

**Se entiende por principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, el conjunto de conceptos básicos y de reglas que deben ser observados al registrar e informar contablemente sobre los asuntos y actividades de personas naturales o jurídicas.**

### **Objetivos básicos de la Contabilidad**

- Obtener en cualquier momento una información ordenada y sistemática sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la empresa.
- Establecer en términos monetarios, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que Posee la empresa.
- Llevar un control de todos los ingresos y egresos que se originen.
- Permite la toma de decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Determina las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo contable.
- Evalúa la gestión de los administradores del ente económico.
- Servir de fuente fidedigna de información ante terceros (proveedores, estado )

### **Cualidades de la Información Contable**

Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil.

La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender, y es útil cuando es confiable y nos sirve para un propósito.

### Soportes de contabilidad

Son los documentos que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de la entidad. Son de origen interno o externo, debidamente fechado y autorizado por quienes intervengan en ellos o los elaboren. Se elaboran en original y tantas copias como las necesidades de la entidad lo exijan.

Los principales soportes contables son: Recibo de caja, recibo de consignación bancaria, comprobantes de depósitos y retiros de cuentas, facturas, comprobantes de egreso, nota débito, nota crédito, notas de contabilidad, etc.

### Libros de Contabilidad

Todas las entidades llevarán como mínimo los libros principales: Mayor y Balances, Diario General y de Inventarios. Además deberán llevar los libros auxiliares necesarios para el completo entendimiento del detalle de las cuentas principales o mayores.

### Registro de los Libros de Contabilidad

Los libros Mayor y Balance, Diario General y de Inventarios, deben registrarse previamente a su diligenciamiento, ante las autoridades o entidades competentes en el lugar de su domicilio principal.

### Contabilización

**Todo registro contable de una operación se hace como mínimo con dos (2) Cuentas, el cual denominamos como Principio de Partida Doble, es decir que todo registro tiene su contrapartida. Su esquema practico para toda cuenta es la siguiente:**

Por Cuentas T:

CAJA		DEPOSITOS	
Débito	Crédito	Débito	Crédito
Debe	Haber	Debe	Haber

**DEBITO (Debe):** Es registrar un valor en el lado izquierdo de la cuenta “T”, o sea en la columna del debe. Es un asiento contable que aumenta las cuentas del activo o disminuye las cuentas del pasivo.

**CREDITO (Haber):** Es registrar un valor en el lado derecho de la cuenta “T”, o sea en la columna del haber. Es un asiento contable que aumenta las cuentas del pasivo o disminuye las cuentas del activo.

**SALDO.** Es la diferencia entre los valores registrados en la columna del Debe y los valores registrados en la columna del Haber.

### Esquema de Registro en un Libro Auxiliar:

Nombre Cuenta:

Código Contable:

Fecha	Detalle Docto		Debito	Crédito	Saldo

### Ejemplo Práctico:

El 15 de junio de 2001, un asociado ahorrador deposita \$ 10.000.000 para constituir un C.D.A.T. por \$ 8.000.000 y un Deposito a su cuenta de ahorros de \$ 2.000.000. Se elabora Recibo de Caja No. 001

Nombre Cuenta: **Bancos**

Código: 1100

Fecha	Detalle Docto		Debito	Crédito	Saldo
15-06-01	Consignación para constituir C.D.A.T. y cancelación préstamo	001	10.000.000		10.000.000

Nombre Cuenta: **Depósitos**

Código: 2100

Fecha	Detalle Docto		Débito	Crédito	Saldo
15-06-01	Constitución C.D.A.T a nombre de Pepito Pérez	001		8.000.000	8.000.000

Nombre Cuenta: **Ahorros**

Código: 2200

Fecha	Detalle Docto		Debito	Haber	Saldo
15-06-01	Depósito Cuenta de Ahorros	001		2.000.000	2.000.000

### Principio de Causación

Determina que los hechos económicos deben ser reconocidos en el periodo en el cual se realicen y no solamente cuando sea recibido o pagado el efectivo o su equivalente.

### Balance Inicial

Al comenzar sus actividades, todo ente económico debe elaborar un balance general que permita conocer de manera clara y completa la situación inicial de su patrimonio.

### Plan Único de Cuentas PUC

Es un catalogo de cuentas que describen y dinamizan la aplicación de las diferentes cuentas.

Todas las entidades sometidas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria, están obligadas a registrar todas sus operaciones conforme al **PUC** y Procedimientos Contables diseñados para ellos.

Actualmente para el Sector Solidario rige el PUC expedido por la Supersolidaria mediante Resolución No. 1472 de 2000.

## ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS

### *LA INFORMACIÓN NO ES PODER*

Por todos es entendido de que quién tiene la información tiene el PODER para la interpretación de los estados financieros no es así.

La información reflejada en un papel solo son **DATOS**, pero estos deben tener dos características adicionales: Que tengan **SENTIDO**, es decir que sean coherentes y correspondan a una técnica y que sean **OPORTUNOS**.

Si ha esa información se le agrega análisis, investigación, discernimiento etc. se le está dando **UN VALOR AGREGADO** y se llega a tener un verdadero **CONOCIMIENTO** cuando se tiene, este se adquiere **PODER**.

Los estados financieros de acuerdo a la normatividad vigente (decreto 2649/93) son:

- **EL BALANCE GENERAL:** Es la fotografía de la empresa en un momento determinado, lo que debe, o que tiene y lo que realmente es de sus propietarios.

- **EL ESTADO DE RESULTADOS:** Nos muestra la rentabilidad, eficiencia económica de la empresa, la capacidad de generar incremento patrimonial (Ingresos - Egresos)
- **EL ESTADO DE CAMBIO EN EL PATRIMONIO.** Nos muestra que aconteció con el patrimonio de la empresa y sus rubros durante el ejercicio económico.
- **EL ESTADO DE CAMBIO EN LA SITUACION FINANCIERA:** También se llama estado de fuentes y aplicaciones, por que nos muestra el comportamiento de las fuentes (Pasivo y Patrimonio) y como se aplicaron en el ACTIVO.
- **EL FLUJO DE EFECTIVO:** Nos indica cual fue el comportamiento del efectivo en las diferentes actividades de OPERACIÓN, INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN de la empresa para tener el resultado final que se logro.
  
- **LAS NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS:** En estas se dan las explicaciones precisas a cada rubro de los estados financieros, en ellas se debe aplicar el principio de la RELACION DE LA INFORMACIÓN contemplado en el decreto 2649/93.

## *LO ECONÓMICO Vs, LO FINANCIERO*

Continuamente se nos presentan estados económicos y financieros, pero lo cierto es que hay una gran diferencia entre los dos, El primero da el significado a los saldos presentados a la fecha de corte (LOS PESOS HOY) como resultado del ejercicio del cumplimiento del objeto social. El Segundo nos conduce al valor adquirirán esos pesos de hoy en UN TIEMPO DETERMINADO (FUTURO).

### **RECOMENDACIONES ESPECIALES PARA INTERPRETAR UN BALANCE GENERAL Y EL ESTADO DE RESULTADOS.**

1. Establecer que clase de empresa tenemos al frente, cual es su OBJETO SOCIAL.
2. Verificar que la sumatoria del Pasivo Más el Patrimonio sean iguales al activo, es decir que se aplique la ecuación contable

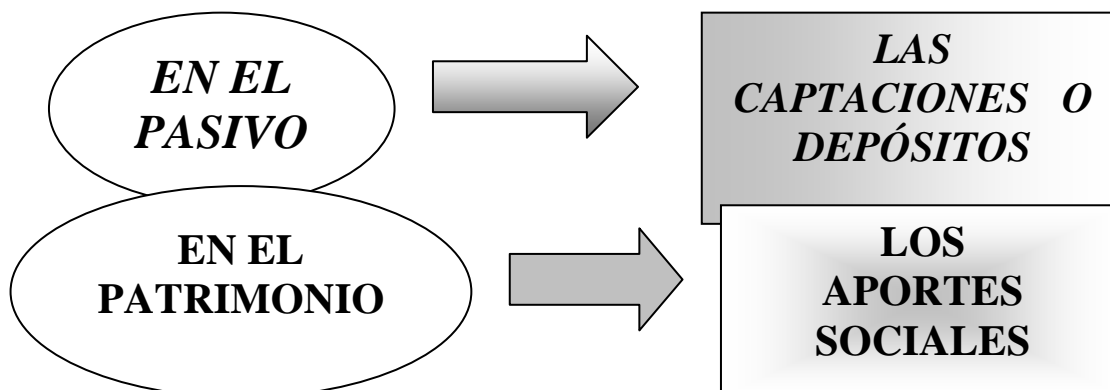
$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

3. De acuerdo al objeto social de la empresa sus principales rubros en cada parte del balance deben tener la mayor participación, es decir: si la empresa es un **intermediario financiero:**

**EN EL  
ACTIVO**

Carrera 49 No. 53-19 oficina

**LA  
CARTERA DE  
CRÉDITO**



**Si la empresa es Industrial**

En el activo, Los INVENTARIOS, CUENTAS POR COBRAR, MAQUINARIA.  
 En el pasivo, CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES, OBLIGACIONES BANCARIAS.  
 En el patrimonio, EL CAPITAL SOCIAL.

### **LOS PRINCIPALES RUBROS**

1. **LA CARTERA:** En la empresas que ejercen intermediación financiera debe tener la mayor participación dentro del activo como se haya  

$$\text{CARTERA NETA} / \text{TOTAL ACTIVOS} \times 100.$$

LA CARTERA BRUTA: CARTERA NETA + PROVISIÓN

  - 1.1. De igual manera en las empresas comerciales e industriales LOS INVENTARIOS, CUENTAS POR COBRAR MAQUINARIA, deben tener una mayor participación dentro del balance.
2. **LA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO,** es importante diferenciar que rubro indica de una u otra forma el congelamiento o inmovilización de recursos con excepción de las empresas industriales pues en ellas la maquinaria es un rubro necesario y fundamental para la transformación de la materia prima.
3. **PROVISIONES:** Indica la cantidad de dinero que se ha dispuesto para cubrir las contingencias que se puedan producir en la recuperación de los activos corrientes.
4. **OTROS ACTIVOS:** Corresponde a la cantidad de recursos que no tienen una clasificación específica y/o particular en el balance, tales como, Diferidos, Inversiones Permanentes, valorizaciones.

5. **DEPOSITOS Y EXIGIBILIDADES** Corresponde a la cantidad de recursos captados de los asociados y terceros a través de las diferentes modalidades de ahorro que tenga el intermediario financiero.
6. **LAS OBLIGACIONES FINANCIERAS** o Crédito Externo, significa que la empresa a necesitado recursos externos para atender su operación de inversión o financiación.
7. **LAS CUENTAS POR PAGAR, OTROS PASIVOS Y LOS ESTIMADOS**, son partidas que se deben pagar en un tiempo máximo de un año, es decir son partidas corrientes.
8. **EL CAPITAL SOCIAL**, Lo constituye el dinero que cada asociado ha entregado a la empresa, como APORTE SOCIAL, el cual juega un papel importantísimo en la estructura financiera de la empresa ya que es la palanca financiera que nos permitirá tener la capacidad de asumir riesgos..
9. **RESERVAS PATRIMONIALES:** Identifica la capacidad que ha tenido la empresa de generar valor agregado al patrimonio como consecuencia de la utilidad y/o excedentes de la operación.
10. **LOS INGRESOS OPERACIONALES:** Son los recursos que se generan por el ejercicio de la actividad de prestación de servicio, Financiero, comercial o industrial.
11. **LOS COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES:** En este grupo se integran los dineros que se pagan por los ahorros captados y los dineros pagados para la administración del negocio.

### ***EVALUACIONES DE CRECIMIENTO***

Existe un parámetro general que nos permite comparar si la empresa que estamos analizando tuvo o no crecimiento en su actividad? Y se llama **INDICE DE INFLACION**, se debe comparar entonces el crecimiento relativo de la empresa en sus principales rubros frente al indicador de inflación acumulado del mismo periodo que estamos analizando.

1. **LIQUIDEZ**, aunque es un indicador muy conocido, establece los recursos que se tienen disponibles en el corto tiempo (1 año) para atender las deudas en el mismo lapso de tiempo.

**ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE**

2. **CAPITAL DE TRABAJO;** Lo establece la diferencia que existe entre los dineros que la empresa puede recuperar en el corto plazo y los dineros que debo pagar al corriente.

**ACTIVO CORRIENTE MENOS PASIVO CORRIENTE**

3. **CÓMO CRECIO EL ACTIVO?** : Es un ejercicio que nos implica la revisión particular a cada grupo del activo, con referencia al pasivo y patrimonio
4. **EL PATRIMONIO:** Que participación tiene el patrimonio en los activos de la empresa, o indicador de propiedad. Cuales son los niveles de capitalización en el periodo
5. **DISTRIBUCION DEL INGRESO:** Es un indicador de mucha importancia ya que nos determina que pasa con cada peso que la empresa recibe, como lo destina o invierte y cual es su eficiencia administrativa.

**ES IMPORTANTE ANOTAR QUE TODOS LOS ANALISIS QUE SE REALICEN DEBEN TENER UNA REFERENCIA O COMPARACIÓN PARA ESTABLECER LAS VARIACIONES.**

### **CRITERIOS BÁSICOS PARA EL ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Una de las herramientas más utilizadas en los análisis de los estados financieros se refiere al ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL, de estos dos elementos se pueden detectar la solidez de la estructura financiera y por el contrario las debilidades de la misma.

#### **ANALISIS VERTICAL.**

##### **1. PARA EL BALANCE GENERAL.**

Es determinar que participa cada grupo de cuentas del activo en el TOTAL DE LOS MISMOS y de igual manera, como participan los grupos del pasivo y patrimonio en la sumatoria del PASIVO MÁS PATRIMONIO.

Este análisis vertical debe reflejar el cumplimiento del objeto social de la empresa, ya que los principales rubros en el ACTIVO tales como, Cartera, Inversiones para el sector financiero, Inventarios, Maquinaria y Cuentas Por Cobrar, para el sector productivo, deberán tener la mayor participación dentro de la propiedad de la empresa.

Veamos una estructura de una empresa de servicios financieros:

<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>		
<i>Rubro</i>	<i>Saldo</i>	<i>Part.</i>	<i>Rubro</i>	<i>Saldo</i>	<i>Part</i>
Disponible	\$ 1.500	4.0%	Captaciones	\$24.000	64.3%



Inversiones	\$ 4.500	12.0%	Ctas. por Pagar	\$ 2.300	6.2%
Cartera	\$ 25.000	67.0%	Otros Pasivos	\$ 1.000	2.7%
Ctas x Cobrar	\$ 2.500	6.7%	Capital social	\$ 7.500	20.2%
Activos Fijos	\$ 2.000	5.3%	Reservas Fond.	\$ 1.250	3.3%
Otros	\$ 1.800	5.0%	Excedente	\$ 1.250	3.3%
Total Activos	\$37.300	100.0%	Pasivo + Patrim.	\$37.300	100%

Como lo podemos observar en la estructura de esta empresa de servicios financieros las captaciones están totalmente colocadas en cartera y el Capital social aporta \$5.500 como palanca financiera del activo productivo

De igual manera los excedentes, Reservas y Fondos más lo otros pasivos ayudan a apalancar o financiar los activos improductivos.

## 2. EL ESTADO DE RESULTADOS.

El análisis vertical que se realiza a los estados de resultados reflejan como se distribuye el INGRESO OPERACIONAL ente los Costos de Servicios o Producción, y la administración de la empresa, es decir, Los Gastos de Personal, Generales, Depreciaciones, Amortizaciones, Provisiones y Financieros originando la utilidad, el excedente o Superávit. Según la empresa que se analice.

En el análisis vertical a los estados de resultados es importante determinar que rubro en particular participa con mayor proporción dentro de los Ingresos, los costos y Gastos.

### Veamos la estructura de una empresa de servicios financieros

<i>Rubro</i>	<i>Saldo</i>	<i>Part.</i>
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 15.525</b>	<b>100.0%</b>
Por servicios	\$ 13.520	
Financieros	\$ 2.005	
<b>Costos</b>	<b>\$ 9.989</b>	<b>64.3%</b>
Por Servicios	\$ 9.464	
Financieros	\$ 525	
<b>Margen de Operación Bruto</b>	<b>\$ 5.536</b>	<b>35.7%</b>
Gastos de Personal	\$ 1.692	10.9%
Gastos generales	\$ 1.700	11.0%
Provisiones	\$ 304	1.9%
Deprecaciones y Amortizaciones	\$ 425	2.7%
Gastos Financieros	\$ 165	1.0
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 4.286</b>	<b>27.6%</b>
<b>Margen Total</b>	<b>\$ 1.250</b>	<b>8.1%</b>

## **EL ANALISIS HORIZONTAL**

El Análisis Horizontal consiste en comparar los saldos finales de un estado financiero a un corte determinado con las cifras finales del periodo del año inmediatamente anterior.

Su resultado es ABSOLUTO (ABS), expresado en pesos o es RELATIVO (%) expresado en porcentaje.

Para obtener un resultado óptimo en el resultado del análisis horizontal es fundamental que se conozca con mucha profundidad el giro ordinario de las operaciones de la empresa para que se determine con la mayor precisión el porque de la variación de la cuenta en el periodo analizado, además que la empresa debe contar con un buen sistema de información, claro, preciso y pertinente.

Se debe analizar cada grupo de cuentas y en especial:

### ➤ **Los Activos Productivos**

Las Inversiones Forzosas, Voluntarias, tasa de interés, concentración o diversificación del Riesgo.

La cartera, su crecimiento, índice de rotación, índice de Morosidad, Cartera Castigada, operaciones especiales, tasa de interés, garantías etc.

Los Inventarios; Su rotación, Operaciones Especiales etc.

Las Cuentas Por Cobrar. A qué tiempo rotan. Etc.

### ➤ **Los Pasivos con Costo**

Las Captaciones, como se componen, es decir, que participa cada producto entre el total de los depósitos, su tasa de interés, su maduración etc.

Las Obligaciones Financieras. Plazo, tasa, Respaldo etc.

Las Cuentas por Pagar: de Ley, Su rotación, Respaldo entregado etc.

Otras cuentas; que tengan relevancia dentro del balance.

## **OTROS INDICADORES DE IMPORTANCIA.**

### **1. DE RENTABILIDAD.**

<b>MARGEN TOTAL / ACTIVO</b>	<b>La rentabilidad del activo total Cada \$100 del activo cuanto rentan</b>
<b>MARGEN TOTAL / INGRESOS</b>	<b>Que queda del ingreso después de pagar los costos y gastos</b>

## 2. EFICIENCIA FINANCIERA

<b>Margen Financiero Bruto</b>  <b>Ing, Fin - Egr. Fin / Ing Finan</b>	<b>Que queda de la operación financiera para cubrir los gastos de administración</b>
<b>Costo del Pasivo con Costo Rendimientos Pagados / Recursos Ext.</b>	<b>Cuanto se paga por los recursos que usamos para apalancar el ACTIVO PRODUCTIVO.</b>
<b>Rendimiento Activo Productivo Ingresos Recibidos o Causados por servicios y Financieros /(Inversiones + Inventarios + Cartera + Cuentas por Cobrar)</b>	<b>Representa cual es la rentabilidad de los activos productivos de le entidad.</b>

## 3. DE RIESGO.

<b>MARGEN DE SOLVENCIA</b>  <b><u>PATRIMONIO TECNICO</u></b> <b>ACTIVOS POND, POR NIVEL DE RIESGO</b>	<b>Indica la capacidad o posibilidad que tiene el patrimonio de la empresa para la absorción de riesgos en el ACTIVO.</b>
<b>ACTIVOS IMPRODUCTIVOS</b> <b>(Disponible + Inv. Permanentes +Cartera D y E + Activos Fijos + Bienes realizables y recibidos) / Activos Totales</b>	<b>Nos explica cual es el nivel de activos que no están produciendo o generando alguna rentabilidad en la empresa</b>
<b>INMOVILIZACION DE APORTES</b> <b>Activos Improductivos / Aportes Soc.</b>	<b>No indica que porción de los activos improductivos está siendo financiado por los aportes sociales.</b>
<b>ÍNDICE DE MOROSIDAD</b> <b>Cartera B + C + D + E / Cartera Bruta</b>	<b>Nos indica la calidad de la Cartera, y cual de ella se encuentra en mora a partir de los 31 días</b>

## 4. DE CAPITAL

<b>FORTALEZA PATRIMONIAL</b>	<b>Mide el nivel de robustez patrimonial</b>
------------------------------	--

<b><u>(Capital + Reservas +Fondos Dest.)</u></b> <b>Total Patrimonio</b>	
<b>QUEBRANTO PATRIMONIAL</b>  <u>Patrimonio</u> <b>Capital Social</b>	<b>Determina la estructura patrimonial.</b> <b>Se utiliza para determinar el momento en el tiempo en el cual una entidad debe ser intervenida. (Mínimo 50%)</b>

## TALLER PRÁCTICO

I. Después de realizar una o dos lecturas del anterior documento es necesario que tenga a la mano el decreto 2649 de 1993 y proceder a contestar los siguientes interrogantes, desde la definición jurídica o desde lo que usted entienda

1. EL ACTIVO

---



---

2. EL PASIVO.

---



---

3. EL PATRIMONIO

---



---

—

4. FONDO DE LIQUIDEZ.

---



---

—

5. CARTERA.

---



---

—

6. ACTIVO PRODUCTIVO.

---



---

—

7.. PROVISION.

---

---

---

8. DIFERIDOS.

---

---

---

9. DEPOSITOS Y EXIGIBILIDADES.

---

---

---

10. PASIVO CON COSTO.

---

---

---

11. INGRESOS.

---

---

---

12. COSTOS.

---

---

---

13. GASTOS.

---

---

---

14.. MARGEN DE INTERMEDIACION.

---

---

---

15. TASA ACTIVA O DE COLOCACIÓN.

---

---

---

16. TASA PASIVA O DE CAPTACION DE RECURSOS.

---

---

---

17. MARGEN TOTAL.

---

---

---

18. CAUSACIÓN.

---

---

---

- II. **Es necesario que tenga ahora una calculadora a la mano y revise con mucho cuidado los estados financieros comparativos de COMEDAL y verifique como mínimo la participación vertical de tres grupos del ACTIVO y tres del PASIVO (Saldo de cuenta a dos dígitos / Total de Activos), además verifique la distribución del ingreso en el estado de resultados en los periodos que se comparan.**
- III. **Con los estados financieros de la empresa COMERCIAL LATINA LTDA, determine la Participación vertical y el análisis Horizontal del Balance General y el Estado de resultados.**
- IV. **Establecer la participación Vertical de cada rubro principal del Balance General y Estado de Resultados de la empresa FATELARES.**
- V. **Hasta donde sea posible defina los indicadores más utilizados que se observan en el cuadro anexo, y desarrolle estos indicadores con las cifras de los estados financieros de la COOPERATIVA DE CONSUMO Y MERCADEO DE ANTIOQUIA.**



**VI. NO OLVIDE LLEVAR AL DESARROLLO DE ESTE SEMINARIO CALCULADORA Y TODAS LA INQUIETUDES PARA QUE LAS RESOLVAMOS EN CONJUNTO, ADEMÁS DE SU BUENA Y ACOSTUMBRADA DISPOSICIÓN**

**COOPERATIVA DE CONSUMO Y MERCADEO DE ANTIOQUIA  
ESTADO DE EXCEDENTES COOPERATIVOS  
A DICIEMBRE 31 DE**

	1994	Distr. Ing.	1993	Distr. Ing.	Variación ABS	REL
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Ventas Netas	18.307.764.115		14.168.240.612		4.139.523.503	29,22
Ventas a crédito	3.300.000.000		2.168.240.612		1.131.759.388	52,20
Ventas contado	15.007.764.115		12.000.000.000		3.007.764.115	25,06
Ingresos por Servicios	247.438.477		181.953.111		65.485.366	35,99
Ingresos Administrativos	1.450.200		627.678		822.522	131,04
<b>TOTAL INGRESOS OPERAC,</b>	<b>18.556.652.792</b>		<b>14.350.821.401</b>		<b>4.205.831.391</b>	<b>29,31</b>
<b>COSTOS Y GASTOS OPERAC.</b>						
Costo de Venta	15.648.925.698		12.173.905.529		3.475.020.169	28,54
Compras a crédito	3.300.000.000		2.200.000.000			
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos de Venta	1.892.712.842		1.470.423.557		422.289.285	28,72
Gastos de Administración	584.023.387		457.933.455		126.089.932	27,53
Gastos Financieros	81.265.473		43.395.163		37.870.310	87,27
<b>TOTAL GASTOS OPERAC.</b>	<b>2.558.001.702</b>		<b>1.971.752.175</b>		<b>586.249.527</b>	<b>29,73</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>18.206.927.400</b>		<b>14.145.657.704</b>		<b>4.061.269.696</b>	<b>28,71</b>
<b>EXCEDENTES OPERAC.</b>	<b>349.725.392</b>		<b>205.163.697</b>		<b>144.561.695</b>	<b>70,46</b>
<b>INGRESOS NO OPERAC.</b>						
Otros Ingresos	36.909.903		7.537.146		29.372.757	389,71
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERAC.</b>	<b>36.909.903</b>		<b>7.537.146</b>		<b>29.372.757</b>	<b>389,71</b>
<b>EXCEDENTES NO OPERAC.</b>	<b>36.909.903</b>		<b>7.537.146</b>		<b>29.372.757</b>	<b>389,71</b>
<b>EXCEDENTES ANTES DE C. M.</b>	<b>386.635.295</b>		<b>212.700.843</b>		<b>173.934.452</b>	<b>81,77</b>
<b>POR CORRECCION MONETARIA</b>						
Corrección Monetaria	231.570.562		61.322.433		170.248.129	277,63
<b>TOTAL AJUSTES POR C. M.</b>	<b>231.570.562</b>		<b>61.322.433</b>		<b>170.248.129</b>	<b>277,63</b>
<b>EXCEDENTES NETOS</b>	<b>618.205.857</b>		<b>274.023.276</b>		<b>344.182.581</b>	<b>125,60</b>



**COOPERATIVA DE MERCADERIA DE ANTIOQUIA  
BALANCE GENERAL AJUSTADO**



**ACTIVO**

**COOPMEDAL**

	1994	Part. Vert.	1993	Part. Vert.	Variación	REL
<b>CORRIENTES</b>	<b>2.112.644.808</b>		<b>1.491.957.573</b>		<b>620.687.235</b>	<b>41,6</b>
Caja y Bancos	721.061.263		74.514.650		646.546.613	867,6
Cuentas por Cobrar	81.917.393		81.527.460		389.933	0,4
Menos Provis. Protec. Cartera	-1.046.023		-1.046.023		0	0,0
Inventarios	1.337.392.240		1.338.820.198		-1.427.958	-0,1
Menos Prov. Protec. Inventarios	-26.680.065		-26.680.065		0	0,0
Gastos Pagados por Anticipado			24.821.353		-24.821.353	-100,0
<b>ACTIVO LARGO PLAZO</b>	<b>309.391.967</b>		<b>128.758.072</b>		<b>180.633.895</b>	<b>140,2</b>
Cuentas por Cobrar	36.039.462		35.699.828		339.634	0,9
Inversiones Permanentes	274.852.505		94.558.244		180.294.261	190,6
Menos prov. Protec. Inver. Perman.	-1.500.000		-1.500.000		0	0,0
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1.645.608.168</b>		<b>1.311.182.865</b>		<b>334.425.303</b>	<b>25,5</b>
<b>Depreciables</b>						
Edificios	947.365.999		711.041.895		236.324.104	33,2
Maquinaria y Equipo	763.360.070		609.051.877		154.308.193	25,3
Muebles y Enseres	360.500.399		236.062.878		124.437.521	52,7
Vehículos	77.110.902		50.743.921		26.366.981	51,9
Marcas y Patentes	1.607.760		1.307.760		300.000	22,9
Total Depreciables	<b>2.149.945.130</b>		<b>1.608.208.331</b>		<b>541.736.799</b>	<b>33,6</b>
Depreciación	<b>-802.476.967</b>		<b>-517.932.414</b>		<b>-284.544.553</b>	<b>54,9</b>
<b>No Depreciables</b>	<b>298.140.005</b>		<b>220.906.948</b>		<b>77.233.057</b>	<b>34,9</b>
Terrenos	<b>298.140.005</b>		<b>220.906.948</b>		<b>77.233.057</b>	<b>34,9</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>12.357.979</b>		<b>49.469.278</b>		<b>-37.111.299</b>	<b>-75,0</b>
Depósitos Dados en Garantía	4.240.835		3.967.272		273.563	6,9
Reclamaciones Pendientes	8.117.144		2.036.712		6.080.432	298,5
Cargos Diferidos	0		43.465.294		-43.465.294	-100,0
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4.080.002.922</b>		<b>2.981.367.788</b>		<b>1.098.635.134</b>	<b>36,8</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTES</b>	<b>1.972.788.992</b>		<b>1.641.961.248</b>		<b>330.827.744</b>	<b>20,1</b>
Cuentas por Pagar	1.819.243.862		1.499.947.775		319.296.087	21,2
Prestaciones por Pagar	114.427.609		79.945.748		34.481.861	43,1
Obligaciones Financieras	27.117.400		58.665.161		-31.547.761	-53,7
Fondos Sociales	12.000.121		3.402.564		8.597.557	252,6
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>227.014.834</b>		<b>97.092.942</b>		<b>129.921.892</b>	<b>133,8</b>
Obligaciones Financieras	223.514.834		83.592.942		139.921.892	167,3
Cesantías Consolidadas	0		10.000.000		-10.000.000	-100,0
Pasivos Contingentes	3.500.000		3.500.000		0	0,0
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>64.389.403</b>		<b>67.622.748</b>		<b>-3.233.345</b>	<b>-4,7</b>
Fondos Sociales	64.389.403		67.622.748		-3.233.345	-4,7
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2.264.193.229</b>		<b>1.806.676.938</b>		<b>457.516.291</b>	<b>25,3</b>

**PATRIMONIO** Confecoop Antioquia – Carrera 49 No. 53-19 oficina 402. Teléfono 514 37 37 41

<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>1.815.809.693</b>		<b>1.174.690.850</b>		<b>641.118.843</b>	<b>54,5</b>
Aportes Sociales	51.807.806		39.215.919		12.591.887	32,1
Reservas	469.811.754		310.447.703		159.364.051	51,3
Fondos Destinac. Especificos	369.709.999		235.556.846		134.153.153	56,9

**EMPRESA COMERCIAL LATINA LTDA.**  
**NIT 811 021,696,-8**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO**  
**A DICIEMBRE**

En pesos	2004	Part.	2003	Part.	Variación	
					ABS	REL
<b>ACTIVO</b>						
<b>DISPONIBLE</b>	<b>12.865.000</b>		<b>11.656.400</b>			
Caja	665.000		400.000			
Bancos	12.200.000		11.256.400			
<b>DEUDORES</b>	<b>89.580.000</b>		<b>85.781.660</b>			
Clientes C. P.	87.000.000		84.281.600			
C X C a Trabajadores	2.580.000		1.500.060			
<b>INVENTARIOS</b>	<b>17.200.000</b>		<b>14.851.600</b>			
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>64.130.000</b>		<b>59.565.000</b>			
Terreno	4.000.000		4.000.000			
Edificios	25.000.000		25.000.000			
Muebles y equipos	12.580.000		10.400.000			
Maquinaria	8.000.000		5.890.000			
Flota y equipo de Transporte	30.000.000		22.000.000			
Depreciación	15.450.000		7.725.000			
<b>DIFERIDOS</b>	<b>7.200.000</b>		<b>600.000</b>			
Gastos Pagados por Anticipado	1.200.000		600.000			
Cargos Diferidos	6.000.000		0			
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>190.975.000</b>		<b>172.454.660</b>			
<b>PASIVOS</b>						
<b>PROVEEDORES</b>	<b>58.560.500</b>		<b>54.658.900</b>			
Nacionales C. P:	58.560.500		54.658.900			
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>32.400.000</b>		<b>23.200.000</b>			
Acredores varios C. P.	32.400.000		23.200.000			
<b>IMPUESTOS GRAVAMENES</b>	<b>4.021.500</b>		<b>2.508.000</b>			
De Rebta Y Complementarios C.P:	3.261.000		2.150.000			
Iva por Pagar C. P:	760.500		358.000			
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	<b>4.850.600</b>		<b>14.150.000</b>			
Obligaciones Laborales	4.850.600		14.150.000			
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>99.832.600</b>		<b>94.516.900</b>			
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social Suscrito y Pagado	65.500.000		55.600.000			

RESERVAS	10.000.000	8.000.000		
RESULTADO EJERCICIO	15.642.400	14.337.760		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>91.142.400</b>	<b>77.937.760</b>		
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>190.975.000</b>	<b>172.454.660</b>		

## EMPRESA COMERCIAL LATINA LTDA.

NIT 811 021,696,-8

### ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

A DICIEMBRE

En pesos	2004	Part.	2003	Part.	Variación	
					ABS	REL
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Comercio al por mayor y al menor (Contado)	37.102.500		35.102.400			
Comercio al por mayor y al menor (Credito)	51.250.000		50.250.689			
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>50.937.600</b>		<b>46.723.851</b>			
Inventario Inicial de Mercancías	14.851.600		12.000.000			
Más Compras Netas:	53.286.000		49.575.451			
Compras de Contado	25.150.100		23.254.000			
Compras a crédito	28.135.900		26.321.451			
<b>Mercancías Disponibles</b>	<b>68.137.600</b>		<b>61.575.451</b>			
<b>Menos Inventario Final</b>	<b>17.200.000</b>		<b>14.851.600</b>			
<b>IGUAL UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>37.414.900</b>		<b>38.629.238</b>			
<b>MENOS GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>16.010.000</b>		<b>14.220.780</b>			
DE VENTAS	8.560.000		7.985.000			
DE ADMINISTRACIÓN	7.450.000		6.235.780			
<b>IGUAL UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>21.404.900</b>		<b>24.408.458</b>			
MÁS INGRESOS NO OPERACIONALES	5.450.250		1.500.000			
MENOS GASTOS NO OPERACIONALES	1.420.353		2.595.027			
<b>IGUAL UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>25.434.797</b>		<b>23.313.431</b>			
<b>MENOS IMP. DE RENTA Y COMPLEMENT.</b>	<b>9.792.397</b>		<b>8.975.671</b>			
<b>IGUAL UTILIDAD LIQUIDA</b>	<b>15.642.400</b>		<b>14.337.760</b>			

**FABRICA TEXTIL DE LOS ANDES S.A. "FATELARES"**  
**BALANCE GENERAL DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2004**  
**COMPARADA CON 2003 REEXPRESADO**

ACTIVO CORRIENTE	2004	Part.	2003	Part.	VARIACIÓN	
		Vert		Vert	ABS	REL,
<b>DISPONIBLE</b>	<b>1.466.019.115</b>		<b>1.407.726.439</b>		<b>58.292.676</b>	<b>4,14%</b>
Caja	31.488.119		15.609.724		15.878.395	101,72%
Bancos moneda Nacional	398.147.033		475.708.544		-77.561.511	-16,30%
Bancos moneda Extranjera	332.994.958		230.288.460		102.706.498	44,60%
Cuentas de ahorro	703.389.005		686.119.711		17.269.294	2,52%
<b>INVERSIONES</b>	<b>37.028.884</b>		<b>1.767.259</b>		<b>35.261.625</b>	<b>1995,27%</b>
Certificados de reembolso Tribut,	0		1.767.259		-1.767.259	-100,00%
Operaciones de Derivados (cont. Cali)	37.028.884		0		37.028.884	0,00%
<b>DEUDORES</b>	<b>5.946.356.415</b>		<b>4.788.981.935</b>		<b>1.157.374.480</b>	<b>24,17%</b>
Clientes Nacionales	4.236.485.202		3.548.098.231		688.386.971	19,40%
Clientes del Exterior	709.213.012		314.997.974		394.215.038	125,15%
Ingresos por Cobrar	188.540		369.699		-181.159	-49,00%
Anticipos de Impuestos	543.479.155		527.740.905		15.738.250	2,98%
Anticipos y avances	44.101.306		55.287.454		-11.186.148	-20,23%
Reclamaciones	17.665.313		24.820.553		-7.155.240	-28,83%
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	289.241.759		333.682.474		-44.440.715	-13,32%
Deudores Varios	166.058.816		24.910.687		141.148.129	566,62%
Provisiones	-60.076.688		-40.926.042		-19.150.646	46,79%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>5.473.105.976</b>		<b>4.703.540.151</b>		<b>769.565.825</b>	<b>16,36%</b>
Materias Primas	1.077.860.585		1.362.219.790		-284.359.205	-20,87%
Productos en Proceso	1.541.909.339		1.283.759.107		258.150.232	20,11%
Productos Manufacturados	1.926.460.788		1.315.860.578		610.600.210	46,40%
M/cías no fabricadas por la empresa	5.178.808		11.369.938		-6.191.130	-54,45%
Contratos en Ejecución	297.596.130		0		297.596.130	0,00%
Materiales y Repuestos	543.261.259		491.001.771		52.259.488	10,64%
Inventarios en Tránsito	927		3.221.956		-3.221.029	-99,97%
Ajustes por Inflación	80.838.140		236.107.011		-155.268.871	-65,76%
<b>GASTOS PAGADOS POR ANTIC,</b>	<b>124.539.764</b>		<b>79.801.486</b>		<b>44.738.278</b>	<b>56,06%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13.047.050.154</b>		<b>10.981.817.270</b>		<b>2.065.232.884</b>	<b>18,81%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
<b>INVERSIONES</b>	<b>10.234.675</b>		<b>9.307.804</b>		<b>926.871</b>	<b>9,96%</b>
Acciones	2.518.820		1.714.654		804.166	46,90%
Ajustes por Inflación	7.715.855		7.593.150		122.705	1,62%
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>3.621.828.737</b>		<b>3.321.693.625</b>		<b>300.135.112</b>	<b>9,04%</b>
Terrenos	16.905.409		17.906.210		-1.000.801	-5,59%
Ajustes por Inflación	25.967.849		16.634.495		9.333.354	56,11%



Maquinaria y Equipo en montaje	1.019.894.769	1.020.410.511	-515.742	-0,05%
Construcciones y Edificaciones	735.422.026	765.107.322	-29.685.296	-3,88%
Ajustes por Inflación	1.090.768.869	1.048.077.093	42.691.776	4,07%
Maquinaria y Equipo	3.745.871.686	2.457.176.763	1.288.694.923	52,45%
Ajustes por Inflación	3.989.323.821	839.337.215	3.149.986.606	375,29%
Equipo de Oficina y Computación	393.731.352	365.003.521	28.727.831	7,87%
Ajustes por Inflación	202.297.787	181.535.058	20.762.729	11,44%
Flota y Equipo de Transporte	91.166.667	96.563.734	-5.397.067	-5,59%
Ajustes por Inflación	31.164.031	25.771.754	5.392.277	20,92%
Depreciación Acumulada	-3.701.080.749	-2.661.713.757	-1.039.366.992	39,05%
Ajustes por Inflación	-4.019.604.780	-850.116.294	-3.169.488.486	372,83%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.632.063.412</b>	<b>3.331.001.429</b>	301.061.983	9,04%
<b>VALORIZACIONES</b>	<b>11.704.360.869</b>	<b>11.889.768.371</b>	<b>-185.407.502</b>	<b>-1,56%</b>
De inversiones	46.600.068	47.630.856	-1.030.788	-2,16%
De Propiedad Planta y Equipo	11.657.760.801	11.842.137.515	-184.376.714	-1,56%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>28.383.474.435</b>	<b>26.202.587.070</b>	2.180.887.365	8,32%

## PASIVO

### PASIVO CORRIENTE

		Vert		Vert
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	4.872.202.508	3.017.526.406	1.854.676.102	61,46%
Bancos Nacionales	4.714.419.447	2.774.143.131	1.940.276.316	69,94%
Bancos del Exterior	45.405.250	126.535.241	-81.129.991	-64,12%
Con Particulares	112.377.811	116.848.034	-4.470.223	-3,83%
<b>PROVEEDORES</b>	1.656.551.506	1.341.805.666	314.745.840	23,46%
Nacionales	1.623.663.065	1.301.869.073	321.793.992	24,72%
Compañías Vinculadas	20.189.190	39.936.593	-19.747.403	-49,45%
Del exterior	12.699.251	0	12.699.251	0,00%
<b>COSTOS Y GASTOS POR PAGAR</b>	262.326.493	271.581.510	-9.255.017	-3,41%
<b>ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS</b>	9.194.938	37.885.954	-28.691.016	-75,73%
<b>DIVIDENDOS POR PAGAR</b>	41.565.668	43.113.201	-1.547.533	-3,59%
<b>RETENCION EN LA FUENTE</b>	118.719.857	97.224.713	21.495.144	22,11%
<b>IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO</b>	76.951.797	60.874.189	16.077.608	26,41%
<b>RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA</b>	80.331.695	86.117.671	-5.785.976	-6,72%
<b>ACREEDORES VARIOS</b>	141.038.168	4.472.106	136.566.062	3053,73%
<b>I V A POR PAGAR</b>	397.749.712	399.233.181	-1.483.469	-0,37%
<b>SALARIOS POR PAGAR</b>	100.362.384	101.827.415	-1.465.031	-1,44%
<b>CESANTÍAS CONSOLIDADAS</b>	258.165.984	244.835.386	13.330.598	5,44%
Ley 50/90 y Normas Posteriores	253.165.984	234.243.386	18.922.598	8,08%
Ley Laboral Anterior- Porción Cte	5.000.000	10.592.000	-5.592.000	-52,79%
<b>INTERESES SOBRE LAS CESANTÍAS</b>	<b>38.097.014</b>	<b>33.840.069</b>	<b>4.256.945</b>	<b>12,58%</b>
<b>VACACIONES CONSOLIDADAS</b>	<b>117.766.938</b>	<b>148.459.614</b>	<b>-30.692.676</b>	<b>-20,67%</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8.171.024.662</b>	<b>5.888.797.081</b>	<b>2.282.227.581</b>	<b>38,76%</b>

<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>404.580.500</b>	<b>422.917.524</b>	<b>-18.337.024</b>	<b>-4,34%</b>
Bancos del Exterior	377.580.500	394.319.124	-16.738.624	-4,24%
Con Particulares	27.000.000	28.598.400	-1.598.400	-5,59%
<b>CESANTIAS CONSOLIDADAS</b>	<b>82.728.788</b>	<b>67.507.626</b>	<b>15.221.162</b>	<b>22,55%</b>
Ley Laboral Anterior	82.728.788	67.507.626	15.221.162	22,55%
<b>PENSIONES DE JUBILACION</b>	<b>1.194.310.642</b>	<b>1.259.056.797</b>	<b>-64.746.155</b>	<b>-5,14%</b>
Cálculo Actuarial Pensiones de Jub,	1.194.310.642	1.259.056.797	-64.746.155	-5,14%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.681.619.930</b>	<b>1.749.481.947</b>	<b>-67.862.017</b>	<b>-3,88%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>9.852.644.592</b>	<b>7.638.279.028</b>	<b>2.214.365.564</b>	<b>28,99%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>712.983.570</b>	<b>712.983.570</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Capital Autorizado (6.000 de Acciones de Valor Nóminal de \$310.00 c/u.)	1.860.000.000	1.860.000.000	0	0,00%
Capital por Suscribir	-1.147.016.430	-1.147.016.430	0	0,00%
<b>SUPERAVIT DE CAPITAL</b>	<b>280.971.225</b>	<b>280.971.225</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
Prima en Colocación de Acciones	280.971.225	280.971.225	0	0,00%
<b>RESERVAS</b>	<b>1.068.591.331</b>	<b>1.038.838.913</b>	<b>29.752.418</b>	<b>2,86%</b>
Reserva Legal	321.647.131	296.112.288	25.534.843	8,62%
Reserva para Readquisición de Acciones	1.327.185.754	1.323.292.179	3.893.575	0,29%
Acciones Propias Readquiridas	-1.009.768.150	-1.010.092.150	324.000	-0,03%
Reserva para Reposición de Activos	429.526.596	429.526.596	0	0,00%
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>	<b>4.379.309.401</b>	<b>4.371.280.909</b>	<b>8.028.492</b>	<b>0,18%</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>384.613.446</b>	<b>270.465.054</b>	<b>114.148.392</b>	<b>42,20%</b>
<b>SUPERAVIT DE VALORIZACIONES</b>	<b>11.704.360.869</b>	<b>11.889.768.371</b>	<b>-185.407.502</b>	<b>-1,56%</b>
De Inversiones	46.600.068	47.630.856	-1.030.788	-2,16%
De Propiedades Planta y Equipo	11.657.760.801	11.842.137.515	-184.376.714	-1,56%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>18.530.829.842</b>	<b>18.564.308.042</b>	<b>-33.478.200</b>	<b>-0,18%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>28.383.474.434</b>	<b>26.202.587.070</b>	<b>2.180.887.364</b>	<b>8,32%</b>

**FABRICA TEXTIL DE LOS ANDES S.A. "FATELARES"**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**desde enero 1º a diciembre 31**

	2004	DIST ING	2003	DIST ING	VARIACIÓN	
					ABS	REL
<b>VENTAS BRUTAS</b>	<b>26.840.421.523</b>		<b>24.951.399.836</b>		<b>1.889.021.687</b>	<b>7,57%</b>
Menos: Dev, Rebajas y descuentos	765.398.071		470.983.138		294.414.933	62,51%
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>26.075.023.452</b>		<b>24.480.416.698</b>		<b>1.594.606.754</b>	<b>6,51%</b>
Menos: Costos de Operac, Ventas	18.730.712.631		17.801.919.752		928.792.879	5,22%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>7.344.310.821</b>		<b>6.678.496.946</b>		<b>665.813.875</b>	<b>9,97%</b>
Menos: Gastos de Administración	2.297.336.963		2.148.415.676		148.921.287	6,93%
Menos: Gastos de Ventas	3.600.765.664		3.191.186.399		409.579.265	12,83%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1.446.208.194</b>		<b>1.338.894.874</b>		<b>107.313.320</b>	<b>8,02%</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>376.568.007</b>		<b>213.858.743</b>		<b>162.709.264</b>	<b>76,08%</b>
Ingresos Financieros	222.921.222		174.162.223		48.758.999	28,00%
Ingresos Varios	153.646.785		39.696.520		113.950.265	287,05%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>1.229.775.684</b>		<b>1.028.704.914</b>		<b>201.070.770</b>	<b>19,55%</b>
Gastos Financieros	1.131.700.437		827.503.691		304.196.746	36,76%
Gastos Varios	98.075.247		201.201.223		-103.125.976	-51,26%
<b>CORRECCION MONETARIA</b>	<b>81.185.367</b>		<b>17.518.593</b>		<b>63.666.774</b>	<b>363,42%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>674.185.884</b>		<b>541.567.296</b>		<b>132.618.588</b>	<b>24,49%</b>
Menos: Provisión para Impuestos	289.572.438		271.102.240		18.470.198	6,81%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>384.613.446</b>		<b>270.465.054</b>		<b>114.148.392</b>	<b>42,20%</b>

**INDICADORES FINANCIEROS MÁS UTILIZADOS**

INDICADOR	FORMULA	CONCEPTO	RESULTADO
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo Cte} - \text{Pasivo Cte.}$		
RAZÓN CIRCULANTE	$\text{Activo Cte} / \text{Pasivo Cte.}$		
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activo Cte} - (\text{Inventarios y Gtos Pag. Ant.})}{\text{Pasivo Cte.}}$		
SOLIDEZ	$\text{Activo Total} / \text{Pasivo total}$		
ENDEUDAMIENTO	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$		
INDICE DE PROPIEDAD	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Total}$		
PROTECCIÓN AL PASIVO	$\text{Capital Contable} / \text{Pasivo Total}$		
PROTECCIÓN A LA INVERSIÓN	$\text{Pasivo Total} / \text{Capital Contable}$		
PATRIMONIO INMOVILIZADO	$\text{Propiedad Planta y Equipo} / \text{Capital Cont.}$		
ROTACIÓN DE CLIENTES	$\text{Ventas a Crédito} / \text{Promedio de Clientes}$		
ROTACIÓN PROMEDIO DE COBRO A CLIENTES	$\text{Promedio Clientes} \times 360 / \text{Ventas a Crédito}$		
ROTACIÓN DE PROVEEDORES	$\text{Compras a Crédito} / \text{Promedio de Proveedores}$		
ROTACIÓN PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES	$\text{Promedio de pago} \times 360 / \text{Compras a crédito}$		
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	$\text{Costos de Ventas} / \text{Promedio Inventarios}$		
RENTABILIDAD DE LAS ACCIONES	$\text{Utilidad Liquida} / \text{Capital Social}$		
RENTABILIDAD DE LA ACCIÓN	$\text{Utilidad Liquida} / \text{Número de acciones}$		



## EL MANEJO TRIBUTARIO EN LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

Tributariamente las Empresas Solidarias se consideran Contribuyentes con régimen especial.

Están definidas en el artículo 19 del estatuto tributario. Pertenecen a esta categoría algunas entidades sin ánimo de lucro taxativamente señaladas en el mencionado artículo las cuales se someten al impuesto sobre la renta con un tratamiento tributario especial.

Las siguientes entidades son contribuyentes con régimen especial:

Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro cuyo objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, educación formal, cultura, deporte aficionado, investigación científica o tecnológica, ecología y protección ambiental, o a programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general.

Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realicen actividades de capacitación y colocación de recursos financieros, siempre y cuando se encuentren vigiladas por la Superintendencia Bancaria.

Las cajas de compensación familiar, los fondos mutuos de inversión, los fondos de empleados y las asociaciones gremiales, con respecto a los ingresos provenientes de las actividades industriales y de mercadeo.

Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares de cooperativismo y confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa.

### TRATAMIENTO TRIBUTARIO

-Están sujetos al impuesto de renta y complementarios sobre el beneficio neto o excedente a la tarifa del 20%.

-El beneficio neto o excedente se determina así: Se tomara la totalidad de los ingresos cualquiera que sea su naturaleza y se restara el valor de los gastos de cualquier naturaleza, que tengan relación de causalidad con los ingresos o con el cumplimiento de su objeto social. El valor resultante es el beneficio neto o excedente.

-El beneficio neto o excedente, tendrá el carácter de exento, es decir no esta sujeto a impuesto, si se destina en el año siguiente a aquel en el cual se obtuvo, a programas que desarrollen dicho objeto social.

-De conformidad con el artículo 364 del estatuto tributario están obligadas a llevar libros de contabilidad.



-Los pagos efectuados a favor de estas entidades no están sujetos a Retención en la Fuente. No obstante por disposición de la Ley 383 de 1997 debe practicarse Retención por concepto de rendimientos financieros pagados o abonados en cuenta a favor de estas entidades.

-No están obligadas a efectuar ajustes integrales por inflación de acuerdo a lo previsto por los artículos 329 y siguientes del estatuto tributario

# MODULO 4

## CONTENIDO

- **PROCESOS ADMINISTRATIVOS, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**
- **LOS SERVICIOS EN LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS.**
- **LOS REGLAMENTOS DE SERVICIOS Y EL CONTROL SOCIAL INTERNO.**

### PROCESOS ADMINISTRATIVOS, COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

#### 1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las funciones que constituyen el proceso administrativo son:

- \* Planeación
- \* Organización
- \* Dirección
- \* Control
- \* Coordinación
- \* Talento humano

Las veremos más detenidamente.

##### 1.1 PLANEACION.

Considerada como la primera fase del proceso productivo, en ella se define anticipadamente lo que se va a hacer o a realizar, así como el establecimiento de objetivos y políticas de desarrollo de la empresa. Esta función está incorporada al proceso de toma de decisiones en la medida en que planificar también es seleccionar la mejor alternativa, para ello se deben seguir las siguientes etapas:

##### 1.1.1 ETAPAS

- Conocimiento de la situación que provoca el problema.
- Definición exacta del problema y de sus consecuencias.
- Análisis del problema, tanto de sus causas como de sus consecuencias.
- Búsqueda de soluciones alternativas.
- Selección de la mejor alternativa.
- Hacer efectiva la solución escogida.

##### 1.1.2 NECESIDAD DE PLANEACIÓN

La necesidad de planear en una empresa surge por tres tipos de razones:

1. Obliga a pensar en el futuro.- De esta manera el administrador se aleja de la improvisación y de la inmediatez, proyectando la entidad a mediano y largo plazo.

2 Obliga a pensar en forma coordinada.- Esto permite sacar mejor provecho de la especialización del trabajo, porque la planeación permite asignar objetivos y actividades a cada componente de la organización.

3 Desarrollar medidas para comparar resultados.- Es necesario la elaboración de parámetros de comparación con el fin de verificar el cumplimiento de metas.

En las empresas de economía solidaria la planeación abarca todos los niveles de la organización, así las instancias decisionales determinan los objetivos últimos de la organización y las instancias ejecutoras se encargan de llevarlos a cabo a través del diseño de planes propios de cada nivel jerárquico.

## 1.2 ORGANIZACIÓN

Organizar comprende la determinación y enumeración de las actividades necesarias para obtener los objetivos de la empresa, la agrupación de estas actividades, la asignación de estas responsabilidades dentro de estos grupos, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la coordinación de las relaciones de autoridad horizontal y vertical en la estructura organizativa.

### 1.2.1 NECESIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Es conveniente y necesario organizar porque:

1. Existen una serie de actividades que no puede realizar una sola persona y por tanto debe unirse con otras.
2. Para aprovechar los beneficios que trae la especialización o división del trabajo.

### 1.2.2 BASES DE LA ORGANIZACIÓN

Las bases de esta función son la responsabilidad y la autoridad. El administrador debe estar revestido con el poder para mandar (autoridad) y para asignar a otros la responsabilidad en la ejecución de sus actividades. La responsabilidad no puede ser delegada, sólo asignada.

### 1.2.3 HERRAMIENTAS DE LA ORGANIZACIÓN

Con base en la autoridad y la responsabilidad la organización utiliza dos herramientas fundamentales:

1.2.3.1 Organigrama o estructura organizativa que representa gráficamente los niveles de jerarquía formal, relación funcional (línea de mando) y los canales de comunicación estipulados dentro de la empresa.

1.2.3.2 Manual de funciones que describe los deberes y responsabilidades de cada cargo y las atribuciones de cada uno de ellos en relación con los cargos que le están subordinados.

El organigrama y el manual de funciones son herramientas que cada empresa debe adaptar a sus necesidades y estructura interna.

#### **1.2.4 CLASES DE ORGANIGRAMAS**

##### **1.2.4.1 Lineal o pura.**

Los diferentes niveles se establecen como unidades interrelacionadas entre si pero cerradas en torno a una jefatura. No hay niveles jerárquicos intermedios. Generalmente en esta estructura cada nivel de mando realiza mas de una actividad funcional y el administrador tiene que poseer un conocimiento general de todas las actividades.

Como ventajas se pueden destacar la clara definición de autoridad y la gran disciplina que se maneja en cada nivel lo que permite una mayor rapidez en la ejecución de los planes. La desventaja radica en la tendencia a ser autoritaria ya que la comunicación es prácticamente nula.

##### **1.2.4.2 LA ESTRUCTURA FUNCIONAL**

Basada en la conformación de grupos de especialistas encargados de cada una de las actividades funcionales que se desarrollan. Este tipo de organigrama cuenta con niveles intermedios jerárquicos que ayudan al administrador en la tarea de planear y controlar, tiene además la gran ventaja de conseguir alta calidad en la elaboración de programas, pero su desventaja es que se presentan interferencias y conflictos entre las diferentes áreas funcionales.

##### **1.2.4.3 LA ESTRUCTURA MIXTA**

Es la combinación de las dos anteriores, es decir, cuando existe una estructura funcional y se establece una subestructura lineal que debe actuar dentro de los parámetros emanados de la primera. Se establecen varios niveles jerárquicos intermedios y la comunicación queda delimitada a la instancia superior inmediata.

#### **1.2.5. OTROS MODELOS ORGANIZACIONALES:**

##### **1.2.5.1 Modelo circular o participativo**

Diseñado por los japoneses, éste modelo representa la filosofía de la calidad total que se consigue a través de los círculos de calidad, consistente en crear en cada división un círculo conformado por tres empleados que se rotarán permanentemente, ellos deberán presentar a la gerencia cada ocho días, informes sobre la gestión con definición clara de los problemas que abordan y las posibles soluciones. La gerencia deberá gestionar la posible solución y hacerle seguimiento. Los círculos de calidad se han convertido en una herramienta valiosa para conseguir el mejoramiento continuo. Su diseño circular sitúa a las instancias jerárquicas superiores en la parte externa del círculo y a la gerencia en el centro del mismo; en este caso las flechas cruzarán las diferentes instancias ejecutoras buscando la participación efectiva de todas las áreas.

##### **1.2.5.2 Modelo horizontal**

Diseñado para entidades que manejan personal altamente competitivo, pretende hacer rotativos los cargos directivos, buscando mayor eficiencia y productividad empresarial. Es el modelo más exigente de todos y requiere para su aplicación condiciones específicas.

En conclusión podemos decir que existen muchos otros modelos administrativos y que cada empresa estructura el propio de acuerdo con sus objetivos, número de personal, estilo de liderazgo, recursos y proyección.

### **1.3 DIRECCION**

Es la acción que tiene por fin encauzar armónicamente a las personas para cumplir un propósito común que ha sido diseñado con anterioridad, buscando la integración, conjunción y transacción de los intereses y objetivos que presentan los diferentes integrantes de una organización. La dirección también debe perseguir la construcción de un clima interno favorable que permita altos niveles de satisfacción individual y colectiva.

#### **1.3.1 ACTIVIDADES DE LA DIRECCIÓN**

La dirección eficaz deberá tener en cuenta las siguientes actividades:

##### **1.3.1.1 Delegación**

Mediante la cual se asignan responsabilidades y se definen en forma exacta los logros que debe tener cada empleado.

##### **1.3.1.2 Motivación**

Por medio de la cual se inspiran en el personal las acciones tendientes a la consecución de objetivos.

##### **1.3.1.3 Coordinación**

Busca la sincronización en el trabajo grupal.

##### **1.3.1.4 Mediación y superación de dificultades**

Mediante las cuales el director ayuda a sus subordinados a sobreponerse a las dificultades y solucionar problemas.

##### **1.3.1.5 Administración del cambio**

El administrador debe crear un clima de respuesta favorable hacia las situaciones novedosas, orientando a los empleados hacia nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas.

El estilo de dirección representa la visión que el administrador tiene de sí mismo, de la entidad y de sus empleados y se crea a través de la experiencia y la observación directa de las personas y el entorno.

#### **1.3.2 TIPOS DE DIRECCIÓN**

En esencia existen tres tipos de dirección:

3.2.1 Carismático: en el cual por las características de la personalidad del director, su simpatía o don especial para mandar, los subordinados responden en forma casi automática a decisiones casi siempre inconsultas.

3.2.2 Burocrático: en el cual se respeta excesivamente la línea de autoridad, lo que genera una tendencia a evadir las responsabilidades individuales y en último término las decisiones son tomadas únicamente por el director.

3.2.3 Participativo: donde las decisiones se toman consultando a equipos de trabajo y con base en la consulta general.

## 1.4 CONTROL

Controlar consiste en verificar si los resultados reales están de acuerdo con las metas establecidas y además en analizar los factores positivos y negativos que incidieron en el cumplimiento o fracaso de las metas preestablecidas para introducir las correcciones necesarias.

El control se ha relacionado con la medición de resultados (control posterior), pero las nuevas tendencias administrativas plantean un control preventivo que sugiera soluciones sobre la marcha de los procesos.

### 1.4.1 ETAPAS DEL CONTROL

El control como proceso se realiza mediante las siguientes etapas:

- A. Establecimiento de patrones de comparación en actividades o resultados estratégicos.
- B. Medición de lo realizado.
- C. Comparación de lo realizado con los patrones establecidos.
- D. Corrección de las desviaciones.

### 1.4.2 HERRAMIENTAS DE CONTROL

Existen dos tipos de herramientas para controlar: informativas y correctivas.

#### 1.4.2.1 Informativas

Sirven para conocer hechos económicos de la empresa y son: la contabilidad (refleja la situación exacta de la empresa); la estadística (conjunto de métodos que ayudan en la toma de decisiones) y la informática (sistematiza y ordena la información).

#### 1.4.2.2 Correctivas

Sirven para controlar el nivel de cumplimiento de las políticas y procedimientos internos de la empresa y son: los presupuestos (miden el gasto con respecto a las previsiones); la auditoría (verifica con exactitud cifras contables y acciones administrativas funcionales) y el control de calidad (verifica las calidad de los bienes y servicios generados).

## 1.5. COORDINACION

Entendida como la armonización de los esfuerzos individuales con la obtención de las metas del grupo. Esta función no debe considerarse aparte, la verdad es que tiene plena vigencia durante todo el proceso productivo, porque sin una adecuada coordinación los procesos podrían convertirse en ruedas sueltas que impedirían el cumplimiento de objetivos finales.

Sin embargo, las características del modelo solidario exigen del administrador un esfuerzo y cuidado aún mayores, dado el ambiente altamente participativo y democrático de estas entidades.

La coordinación plena se consigue cuando los empleados y asociados de la entidad toman conciencia y reconocen como válidos los objetivos y metas a alcanzar.

### 1.5.1 COORDINACIÓN EFECTIVA

La tratadista Mary Parker Follet define los siguientes principios para lograr la coordinación efectiva:

#### 1.5.1.1 Principio del control directo

Postula que la coordinación debe ser obtenida mediante relaciones interpersonales y horizontales (al mismo nivel dentro de la estructura organizacional). Las personas que tienen la oportunidad de cambiar ideas y opiniones logran niveles de comprensión tales que les permiten encontrar medios para conseguir tanto las metas comunes como las personales.

#### 1.5.1.2 Principio de la coordinación temprana

Postula que la coordinación debe producirse en las etapas iniciales de la planeación, antes que se hayan tomado las decisiones, así el consenso será general no impositivo y el compromiso será mayor.

#### 1.5.1.3 Principio de la interacción constante

Postula que todos los factores de una situación están recíprocamente relacionados; así debe fomentarse el contacto entre las diferentes áreas funcionales y departamentos de la entidad para evitar el aislamiento de cada uno de ellos.

La buena coordinación enfrentará los problemas a medida que ellos surjan; una excelente coordinación los anticipará e impedirá que se produzcan.

## 2. LA ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS DE ECONOMIA SOLIDARIA

Las entidades de economía solidaria se manejan con el mismo criterio empresarial, la diferencia radica en la solución de problemas adicionales acordes con su esencia.

Los principios administrativos informan al administrador cooperativo bajo que condiciones específicas pueden darse recomendaciones para el logro de objetivos. Son ayudas, no verdades invariables.



La empresa cooperativa aborda dos tipos de problemas: el primero como empresa competitiva común y corriente y el segundo inherente a su esencia, o sea la multipolaridad de intereses, que obliga al administrador a atender las necesidades de cada uno de los asociados.

El principal cometido de la administración cooperativa es el de producir ventajas para los asociados evitando discriminaciones y buscando la efectividad en las políticas de la empresa.

Definamos en primer término qué es administrar. El profesor Nicolás Palacio dice: “Administrar es el cumplimiento de objetivos deseados mediante la combinación óptima de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, mediante el establecimiento de un medio interno favorable y en concordancia con las circunstancias del entorno”.

## **2.1 ELEMENTOS CONCEPTUALES**

### **2.1.1 Filosofía de la organización**

Todas las empresas desarrollan actividades con el fin de cumplir con los objetivos que se han planteado. Dichos objetivos caracterizan la empresa.

### **2.1.2 La racionalidad en la utilización de los recursos disponibles**

Se busca obtener el óptimo rendimiento de los recursos a un costo razonable o “mínimo costo posible”. Esto se consigue a través de la combinación óptima de los recursos humanos, materiales y financieros.

### **2.1.3 Medio interno favorable**

Buscando el desarrollo y mejoramiento continuo del principal recurso con que cuenta una entidad, el hombre. La tarea del administrador en este aspecto, se centra en la necesidad de potencializar las condiciones particulares de cada una de las personas que integran la empresa, permitiendo la conjunción de objetivos particulares y generales, así como el establecimiento de una organización dinámica, flexible, sólida y estable.

### **2.1.4 Concordancia con circunstancias del entorno**

El administrador debe tener plena conciencia del entorno en el que se desenvuelve la empresa. Es importante estar al día en cuanto a políticas gubernamentales, situación de orden público y tendencias mundiales, para poderse adaptar a ellas sin causar mayores traumatismos a la entidad.

La administración es arte, ciencia y tecnología. Es arte en la medida en que a través de él el administrador construye conceptos suficientes para imaginar el futuro y tomar las decisiones apropiadas, decisiones que configurará a través de la técnica y pondrá en práctica apoyado en la tecnología.

### **3. LA ADMINISTRACION COMO PROCESO FUNCIONAL**

El proceso de transformación de entradas y salidas que se realiza al interior de una empresa culmina cuando el producto es distribuido entre los usuarios o consumidores.

Sin embargo, para llegar a culminar el proceso de transformación es necesario realizar una serie de actividades previas descritas en el siguiente ciclo:

#### **3.1 Primera etapa**

Estudio de la idea inicial desde el punto de vista técnico (cómo se elaborará el producto y con qué medios), financiero (cuánto costará producirlo y de dónde provendrán los recursos monetarios), administrativo (quién lo hará y cuándo), comercial (para quién se elaborará) y económico (cuáles serán las consecuencias económicas para la organización).

#### **3.2 Segunda etapa**

Comprende la elaboración del diseño global del producto y la especificación de sus características técnicas.

#### **3.3 Tercera etapa**

Diseñado el producto, se harán productos experimentales para ser analizados desde el punto de vista técnico (factibilidad de producción) y comercial (aceptación del producto).

#### **3.4 Cuarta etapa**

Una vez definidas las características del producto y decidida su fabricación, comprenderá el aprovisionamiento de entradas (factores productivos), de acuerdo con las necesidades de la empresa y las características del producto.

#### **3.5 Quinta etapa**

Consistirá en la fabricación del producto, combinando los factores productivos.

#### **3.6 Sexta etapa**

Comprenderá la promoción del producto generado y la estimulación del consumo ante los consumidores.

#### **3.7 Séptima etapa**

Distribución del producto.

## TRABAJO EN EQUIPO

Las compañías de todo el espectro económico están utilizando equipos. Equipos de trabajo autodirigidos, equipos de diseño de productos, equipos de cuentas, de ventas, equipos interfuncionales, equipos de rediseño de procesos... piense usted en cualquier tipo de equipo, y lo más probable es que exista. Y también es posible encontrar que el grupo de funcionarios del más alto rango de una organización profese ser un equipo.

Sin embargo vaya casi a cualquier empresa y pregúntele a cualquiera sobre “el equipo Gerencial” lo más probable es que le respondan con una sonrisa cómplice y escéptica, seguida de un comentario por el estilo de: bueno, en realidad no son un equipo pero...

Hasta en las mejores compañías el denominado equipo Gerencial casi nunca funciona como un verdadero equipo. Lo cierto es que los conocimientos y la experiencia de un verdadero equipo inevitablemente pierden poder y punto focal en el rango superior de la jerarquía corporativa y el sólo hecho de llamar equipo al grupo Gerencial no lo convierte en uno.

La idea de un equipo en el nivel Gerencial sigue siendo una noción seductora. Son escasos los directores ejecutivos que no se refieren con frecuencia, tanto en privado como en público a su equipo gerencial. Los directores ejecutivos recién nombrados tienen su propia versión de equipo a alto nivel según la idea que tienen del apoyo que van a necesitar de su grupo gerencial.

Por su parte la prensa especializada en temas empresariales perpetua la noción de que los ejecutivos de organizaciones de gran tamaño conforman un equipo gerencial de ejecutivos para que lideren sus proyectos.

Sin embargo, equipo gerencial, es un termino mal empleado que impide ver lo que realmente pueden lograr los equipos y los requisitos para que funcionen. La terminología es importante: cuando somos indisciplinados en el lenguaje, nos volvemos indisciplinados en nuestros pensamientos y acciones. Los verdaderos equipos deben adoptar una disciplina bien definida para poder alcanzar su potencial de desempeño.

Y la cuestión clave es justamente el desempeño. No hace mucho el mundo corporativo fue y creo que todavía lo es víctima de un ejército de “Gurus” que proclamaban las virtudes de valores de equipo como: Participación, empoderamiento y sensibilidad. El enfoque en el desempeño se perdió temporalmente y en muchas compañías aún no se ha recuperado. La organización con base en equipos se convirtió en una idea peligrosa – sino en un término ofensivo – en las mentes de quienes vieron como llevaba a la búsqueda indiscriminada de nuevos equipos en todas partes. Sin embargo en las empresas bien administradas de la actualidad, la

noción de desempeño es esencial en los esfuerzos de equipo y mientras más cerca esté un equipo de su mercado, más fácil le será mantener ese enfoque crucial en el desempeño, porque más que cualquier otra fuente, los clientes y competidores vigorizan los instintos naturales de un equipo. Sin embargo a medida que se asciende en la escala de liderazgo, es fácil perder de vista los resultados colectivos que diferencian los verdaderos equipos de los seudoequipos.

Es muy importante ser precisos: un verdadero equipo está compuesto por un número reducido de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, metas de desempeño y un enfoque por el cual se sienten todos mutuamente responsables. Cada frase de esta definición representa un elemento explícito de una disciplina, que he denominado la disciplina de los fundamentos básicos del equipo, que resulta absolutamente esencial si un grupo en cualquier nivel quiere obtener los resultados adicionales de desempeño que los verdaderos equipos pueden producir.

Sin duda numerosos funcionarios de alto nivel y directores ejecutivos se frustran en sus esfuerzos por configurar equipos gerenciales. Con frecuencia sus intentos de trabajar más como equipo generan pocas ganancias en desempeño. Además se dan cuenta que el resto de la organización sabe que el grupo senior realmente no trabaja conjuntamente a manera de equipo. Desde luego, tratar de organizar a un grupo de ejecutivos de alto nivel en un equipo puede ser frustrante pero no imposible, un buen liderazgo requiere diferenciar entre oportunidades de equipo y de no equipo y luego actuar de acuerdo con ello.

## ¿POR QUÉ EN EL ÁMBITO DIRECTIVO PREVALECE EL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL?

En todo tipo de empresas el patrón establecido de comportamiento en el grupo de liderazgo superior es bien conocido: el directo ejecutivo designa a las personas que le responden directamente para que formen parte de algún tipo de consejo ejecutivo o comité. El propósito de este consejo es establecer las prioridades estratégicas, aplicar las normas operacionales, formular las políticas corporativas y desarrollar talento gerencial; sus miembros definen la dirección, la misión, y las políticas de la empresa. El grupo se reúne por lo menos una vez por semana para discutir asuntos operacionales, por su parte los individuos también se reúnen periódicamente para discutir asuntos apremiantes de estrategia y políticas. El director ejecutivo preside las reuniones, controla la agenda y es apoyado en sus decisiones por los miembros. Las agendas se hacen circular de antemano y solo se permiten cantidades modestas de tiempo para temas no programados. En síntesis el consejo ejecutivo funciona como un grupo de trabajo eficiente y efectivo con un solo líder, casi nunca aplica la disciplina de fundamentos básicos de equipo ni cuando se reúne el grupo completo, ni cuando se reúnen grupos ocasionales. ¿Por que a pesar del valor cada vez mayor que se asigna al desempeño del equipo en el resto de la empresa a nivel directivo siguen prevaleciendo los comportamientos individuales? Varias razones explican esta aparente paradoja:

**Primero:** es difícil definir un propósito significativo para un equipo gerencial. Un verdadero equipo debe estar comprometido con un propósito que no sólo provea un sentido de dirección a sus miembros, sino que también indique el tipo de esfuerzos adicionales y colectivos que se requieren para que el equipo alcance su potencial de desempeño.

**Segundo:** es difícil definir metas de desempeño tangibles. Las metas de los equipos en los rangos bajos son fáciles de definir pero en la alta gerencia son más difíciles de determinar.

**Tercero:** en los equipos gerenciales muchas veces hace falta la combinación apropiada de habilidades. Los miembros del equipo deben ser seleccionados, sobre todo, con base en las habilidades que aportarán al grupo.

**Cuarto:** casi todos los equipos exigen un compromiso de tiempo considerable. Las agendas de los altos ejecutivos son complejas y atiborradas de compromisos que compiten entre sí.

**Quinto:** los verdaderos equipos dependen de la responsabilidad mutua de sus miembros. Cuando los ejecutivos llegan a cargos gerenciales altos ya han dominado una disciplina de liderazgo ejecutivo que tiene sus bases en el principio de responsabilidad individual.

**Sexto:** el trabajo no basado en equipo se ajusta a la estructura de poder. Los grupos de trabajo y las unidades organizacionales con un líder único se ajustan mucho mejor a este modelo que los verdaderos equipos debido a su claridad frente al liderazgo y la responsabilidad.

**Séptimo:** el trabajo no basado en equipo es rápido y eficiente. La unidad o grupo de trabajo con un líder único puede ser vigorizada y alineada con relativa rapidez. Un líder experimentado por lo general sabe cuales deben ser las metas y el método de trabajo básico del grupo.

## DISCIPLINA DE LIDERAZGO EJECUTIVO VS. DISCIPLINA DEL EQUIPO.

Casi todos los ejecutivos de rango superior están condicionados a una serie de reglas de liderazgo, han demostrado durante algún tiempo su habilidad para producir consistentemente buenos resultados. Sin embargo la disciplina del liderazgo ejecutivo muchas veces entra en conflicto directo con la disciplina que exige el desempeño en equipo.

Considérense las siguientes diferencias:

**Liderazgo:** los altos ejecutivos son individualmente responsables por cualquier cosa que suceda bajo su supervisión, aplican esta responsabilidad en la organización recompensando y sancionando a los gerentes según que tan bien cumplan objetivos individuales claros.

**En equipo:** los miembros son mutuamente responsables de los resultados colectivos.

**Liderazgo:** los altos ejecutivos son primordialmente responsables de la estrategia, las políticas y los objetivos generales de la empresa.

**En equipo:** los objetivos deben concentrarse estrechamente en resultados de desempeño específicos.

**Liderazgo.** Los altos ejecutivos deben crear y mantener una sensación de premura en la resolución de temas que resultan críticos para el desempeño general de la compañía.

**Un equipo** se moviliza en torno a un propósito esencial y a un compromiso con metas específicas y comunes, el propósito y las metas de un equipo pueden ser importantes, sin ser urgentes ni críticas.

**Liderazgo.** Los altos ejecutivos toman decisiones solos, ejercen su juicio personal sobre riesgos, recursos y opciones estratégicas.

**Un equipo** hace juicios colectivos mediante diálogo abierto, la resolución de conflictos y el trabajo real colectivo.

**Liderazgo.** Los altos ejecutivos asignan personas a tareas con base en su cargo dentro de la organización

**En un equipo:** los miembros son asignados con base en las habilidades específicas requeridas por la tarea por realizar independientemente de su función formal dentro de la compañía.

**Liderazgo:** los altos ejecutivos aprovechan su tiempo y experiencia mediante procesos organizacionales y gerenciales eficientes a medida que los ejecutivos se vuelven más eficientes y por lo tanto más valiosos se les asigna responsabilidad por más gente y más activos.

**Un equipo** rara vez es la forma más eficiente de hacer algo.

Estas disciplinas encontradas generan conflictos difíciles de resolver. En el nuevo mundo de la economía solidaria, más específicamente del cooperativismo, cuya filosofía esta enmarcada en la participación el conflicto es aún más intenso.

El cooperativismo tiene como uno de sus principios la participación democrática, dicha participación significa un asociado un voto permitiendo así a todas las personas vinculadas a la cooperativa opinar mediante su voto sobre los temas trascendentes de la empresa. El asunto se empieza a complicar cuando encontramos que el órgano de dirección más importante es la asamblea y que la administración esta en manos no de una sino de varias personas que deben de una u otra manera trabajar como un equipo para lograr mejores resultados.

El trabajo de equipo en las cooperativas es aún más complejo que en las empresas de la economía de capitales dado que en esta última los conflictos pueden ser más usuales entre quienes ejercen el liderazgo y sus compañeros de consejo y diferentes comités dado que todos están con los mismos derechos y rangos de poder.

El cooperativismo requiere de un verdadero trabajo de equipo de un entendimiento y unanimidad de todos los integrantes en sus decisiones y directrices y en el enfoque o rumbo que debe dársele a la empresa cooperativa. Me anticipo a manifestar que en el cooperativismo más que trabajo de equipo se requiere de construcción de una comunidad de personas que en igualdad de condiciones trabajan por un mundo más equitativo y justo.

Quiero ahora presentar un enfoque del trabajo en equipo desde el pensamiento mas actualizado liderado por grandes organizaciones y parodiado del Libro El Arte de la

Guerra de Sun Tzu , muy manejado en el mercado de las empresas de la economía de capitales.

### **IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo requiere de una identidad plena entre todos los miembros del mismo para poder mantener una disciplina que permita la concentración en los propósitos y en las tareas para alcanzarlos

El estrategia debe propender por fortalecer los objetivos comunes para todo el equipo, por evaluar las condiciones del entorno, las condiciones del mercado, las capacidades de los jefes y por lograr la disciplina y compromiso del equipo.

Los objetivos del equipo y los de los jefes deben apuntar a un mismo propósito así el compromiso del equipo será total y nadie dudará ante ninguna circunstancia, por adversa que sea, de la conveniencia de alcanzarlos.

**Jefes justos, que sepan recompensar adecuadamente, que sepan reconocer los logros del equipo de la forma debida, con la sagacidad y el conocimiento que garantice logros firmes, que entiendan la condición humana de los colaboradores y que a la vez sepan ser drásticos para guiarlos a todos por el camino del éxito, son jefes a los cuales se les puede entregar el mando de un equipo para que este sea ganador.**

El trabajo en equipo implica, además de la unidad en el propósito y del compromiso de los integrantes, que estos mantengan claridad en la cadena de mando y en los procesos y respeto por ellos para evitar alteraciones consecuentemente perjudiciales para el logro de los objetivos.

Una vez definidas las estrategias debe procederse a la revisión y ajuste de la estructura a ellas. Todo el equipo acepta la movilidad de la estructura pues sabe que esta se da para el bien del equipo, determinándola de acuerdo con las eventualidades.

La división del equipo es una debilidad muy aprovechable por parte de los competidores. Otra debilidad aprovechable es el “elitismo”. Un equipo preparado, siempre listo y atento, unido, humilde y capaz de reconocer sus debilidades es un equipo ganador.

Avanzar con sus capacidades, con sus estrategias, con sus armas, dando lo mejor de cada uno por sí solo, no tiene sentido si no se avanza con el propósito de tomar abastecimientos del enemigo, o sea lo que a él lo hace supervivir, crecer, ser rentable: su mercado y sus clientes.

La fuerza del equipo tiene sentido si se usa para enfrentar la debilidad del competidor. El objetivo es debilitar al competidor.

Un equipo victorioso siempre está unido frente a los objetivos, siempre da lo mejor de sí para derrotar al competidor, siempre está bien entrenado, bien capacitado, y siempre cuentan con jefes que tienen la autonomía para actuar.

Es importante que el equipo conozca muy bien cuales son sus debilidades y sus fortalezas, y las de cada una de las personas que lo componen. Solo así podrán determinarse las oportunidades: al enfrentar las conocidas fortalezas del equipo a las conocidas (por el equipo) debilidades del competidor.

Los integrantes del equipo deben ser asignados por las ambiciones que se puedan despertar en ellos, de tal manera que se puedan convertir en personas que, con la codicia del reto que se les impone, arrastren a todos a su alrededor para lograr la competitividad que los impulsará a ser arrolladores.

Los integrantes del equipo deben ser incorporados al mismo por ser personas que se movilizan solas con el único impulso que ellos se provocan a sí mismos, ante las motivaciones de sus jefes. Los individuos que no proveen esa dinámica impulsora deben ser sacados del camino a no ser que la fuerza de aquellos otros los adapte e incorpore al proceso y compartan por fin la dinámica requerida para vencer.

Los otros equipos que el equipo propio debe atacar, deben ser aquellos más débiles que él, los equipos de la competencia.

El equipo debe siempre procurar la derrota del competidor, no se puede vencer si le das la oportunidad de recuperar sus mercados, sus clientes. Un animal malherido puede ser muy peligroso. Por consiguiente hay que evaluar múltiples alternativas de cómo acabar con el competidor.

**El trabajo en equipo implica conocimiento compartido de los objetivos, pero no de las estrategias. Cada integrante del equipo debe compartir el objetivo pero de las estrategias sólo debe conocer lo que le compete.**

Los equipos se conforman con posterioridad al establecimiento de los objetivos y de acuerdo con los mismos. Esto implica que la labor de motivación que se les dé a los integrantes del equipo, sea vital para que vean en los retos actividades provechosas, dignificantes y superadoras.

No es posible que el equipo trabaje sin el adecuado entrenamiento, sin los adecuados recursos, sin el adecuado tiempo, y frente a metas difíciles de alcanzar.

Las metas y objetivos que se establezcan para el equipo, deben ser alcanzables y fijadas de acuerdo con la asignación de recursos que se disponga para el responsable de su ejecución. No hacerlo así, puede implicar una derrota frente al competidor.

Permanentemente, el jefe, debe estar entregando elementos de motivación al equipo, para que cada uno de sus miembros se integre en debida forma al mismo y para que procedan como un solo cuerpo en el que todos necesitan de los demás para estar bien, llevando una perfecta relación simbiótica.



**El líder de un equipo será responsable de conocer de antemano lo bueno y lo malo que le puede suceder a sus integrantes al ejecutar estrategias, tácticas y acciones.**

**Esta es la señal que se da cuando valiosos integrantes del equipo son despedidos para reemplazarlos con otros tal vez más “Económicos”.**

Lo que más revela la cohesión de un equipo es la franqueza, la lealtad, la identidad de equipo en el ejercicio diario de sus actividades, en cada uno de los integrantes.

Tratar a cada integrante, en concordancia con la vinculación y compromiso que el aporte al equipo. Para que un equipo funcione bien, debe tener algún grado y alguna forma de sometimiento al líder.

Al equipo deben brindárseles actividades diferentes a las propias de su actividad cotidiana, para que el compromiso de ellos hacia la empresa aumente y para que los líderes puedan exigir, cuando las circunstancias lo demanden.

Con los integrantes del equipo, el jefe debe actuar con toda la firmeza que se requiera si dejar de ser humano.

**Cuando al interior de un equipo se pierden la confianza, se es muy vulnerable a los ataques de la competencia.**

- **“Además de plantear ganancias a los integrantes de los equipos, por los aciertos en la ejecución de las actividades que les corresponden, también deben planteárseles pérdidas por los desaciertos. Dicho en palabras más coloquiales: “Dar zanahoria y garrote”.**

Mantener en los integrantes un cierto grado de incertidumbre en lo que podrá pasar con sus aciertos y desaciertos, permite al jefe un mayor control de cada uno de ellos.

Es menester plantear los posibles peligros que pueden afectar a los integrantes del equipo, para que se mantengan unidos en colaboración y así puedan atacar más efectivamente a los competidores.

El mejor equipo es aquel que más fe ciega tiene en su líder por las cualidades de este, ya que, Más importante que saber para donde van, es la fe ciega que tengan los integrantes del equipo en su líder.

- **“En cierta forma, al equipo no se le puede enterar de todo lo que se puede presentar como resultado de la ejecución de sus actividades.**
- **Las debilidades que dejemos en nuestras ejecuciones serán las oportunidades para nuestros competidores**

La recompensa a los que ejecutan brillantemente las estrategias planteadas es imprescindible para el logro del compromiso pleno de todos los integrantes del equipo.

## **¿TRABAJO EN EQUIPO?**

En las páginas anteriores veníamos diciendo que para nuestras organizaciones de mercadeo en la época actual, no hay nada tan claro ni tan indiscutible como la necesidad de trabajar en equipo para lograr los mejores resultados y poder por lo tanto conducir las empresas hacia el logro de los objetivos de RENTABILIDAD, SUPERVIVENCIA Y CRECIMIENTO que por añadidura conducen a un sólido y duradero ÉXITO, este análisis se realizó, utilizando como referencia el Libro El Arte de la Guerra de Sun Tzu , muy manejado en el mercado de las empresas de la economía de capitales.

Ahora voy a cuestionar el paradigma del trabajo en equipo, aún sometiéndome a la posibilidad de ser excluido como paria del mundillo empresarial.

Para dar sustento a la inconveniencia del trabajo en equipo en las organizaciones utilizaré como referencia las percepciones y el pensamiento de la economía de la solidaridad.

### **Y, ¡ABAJO EL TRABAJO EN EQUIPO!**

El trabajo en equipo debe funcionar sólo para ejércitos y para equipos deportivos, los cuales plantean juegos que en cierta forma rememoran las batallas entre varios bandos.

Y es que siempre que se plantea trabajo en equipo, se plantea derrotar a otro, acabar con el otro, vencer al “enemigo”, y en mercadeo, simple y llanamente “No pensar en hacerle daño al competidor, ¡HACÉRSELO!”.

Tal como se desprende del análisis que hice del trabajo en equipo en la primera parte de este ensayo, el belicismo que acompaña este tipo de trabajo no es constructivo para la sociedad en general, y si no se construye sociedad en conjunto, no se tendrá un mercado en crecimiento en el cual se pueda garantizar el crecimiento de la empresa.

Acabe con su competidor y estará acabando con algo suyo. Si usted define estrategias para acabar con sus competidores terminará afectando la capacidad adquisitiva de su mercado y sus posibilidades de crecimiento, al tener cada vez que subsistir de un mercado más pobre en general.

Para trabajar en equipo: hay que fomentar el deseo de ver vencido al contrincante; hay que mantener ignorancia, en ciertos aspectos, en los integrantes del equipo; hay que tener líderes capaces de administrar “el engaño”; Saber recompensar y amenazar, etc. .

Trabajar en equipo implica que usted podrá hacer un bonito juego, pero si no derrota al otro, su ejecución no tuvo sentido.

¿Quién dijo que su objetivo en la empresa es vencer a su competidor de la vida real?. Piense más bien si su objetivo es “superar las percepciones positivas que de su competidor tiene formadas en la mente su cliente, su mercado”.

Llegó la hora de acabar el trabajo en equipo en las empresas y dejarle este sólo a los deportes y a los ejércitos. A las empresas les llegó la hora de trabajar en comunidad, pensando en el bien común de toda la sociedad, para ver crecer el mercado, para tener un mercado con más poder adquisitivo cada día y así poder proyectar firmes y sólidos crecimientos.

Trabajar en comunidad implica considerar al competidor Colega, no competir, si complementar. Trabajar en comunidad significa estar todos del mismo lado: a la hora de Negociar con un cliente, no venderle, ayudarlo a comprar. Para comenzar, haga uso del PNL y comience a llamar a sus clientes internos “Comunidad servidora” y a sus clientes externos “Comunidad servida” y a la suma de esas dos comunidades: “Comunidad íntegra”. Verá que se siente y se actúa diferente.

Derrote el trabajo en equipo, rompa el anticuado paradigma y proyecte su empresa hacia un futuro sólido, armónico, constructivo, y en magnífico crecimiento.

**Desarrolle en su empresa métodos perceptológicos de planeamiento de mercadeo, métodos perceptológicos de ventas, métodos perceptológicos de dirección del talento humano, en fin, impulse su empresa por el camino de la armonía total entre comunidad servidora y comunidad servida.**

***El mundo cooperativo debe ser ejemplo de este nuevo esquema, donde la COMUNIDAD, es y será el factor determinante para alcanzar la satisfacción de necesidades y expectativas. El factor COMUNIDAD es el que nos ha permitido UNIRNOS y es el que puede permitirnos competir en el esquema GANAR-GANAR para el logro de los objetivos.***

**Los principios y los valores cooperativos no deben ser texto muerto o mera filosofía, hay que ponerlos en práctica y como mejor que dentro de la empresa en las diferentes interacciones de quienes participan en ella formando más que un equipo, más que una familia, UNA COMUNIDAD, una unidad común y coherente en lo que dicen y practican y luego reflejar esto en la SOCIEDAD o sea en una comunidad mayor donde básicamente lo que se busque sea el bien común equitativa e igualitariamente.**

#### HACER COMUNIDAD

**Hacer comunidad significa: Conocer al otro como a sí mismo, conocer la naturaleza humana, desarrollar empatía y solidarizarse con la situación de los demás. Hacer comunidad es cuidar y desarrollar el espacio común sentirse propietario de su entorno y responsable del desarrollo social y económico del mundo en el tiempo que nos toca vivir.**

**No discriminar y promover un mundo incluyente, participativo, democrático, donde todos aportemos económicamente y podamos desarrollarnos autónomamente, con las mismas posibilidades de educación e información, donde la cooperación y el interés por la comunidad sean prioritarios. Un mundo con valores, honesto, respetuoso y solidario, eso es hacer comunidad y va más allá del equipo.**

## EL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

El poder del cliente ha aumentado vertiginosamente. El cliente exige una calidad impecable y una distribución frecuente y a tiempo. Si una compañía aquí no puede satisfacer estos requisitos, otra lo hará a cuando esté al otro lado del mundo.

El desempeño de cada persona debe estar atado a la misión general de la organización y su responsabilidad permanente es iniciar e implementar cambios continuos en su área de trabajo.

**Para entrar en la cultura del cambio se necesita que la cultura empresarial (normas y formas como se hacen las cosas) y el clima organizacional (ese ambiente que tiene un profundo impacto en la motivación de las personas), apoyen el mejoramiento continuo para que funcione.**

Creo que para que exista calidad en las empresas se necesita entrar en un proceso de mejoramiento continuo de la calidad:

1. Las personas
2. Los servicios
3. Los procesos
4. Los productos
5. Las ventas

Y hacerlo en éste orden.

El mejoramiento continuo tiene un profundo fundamento en lo humano. Esto se refleja en expresiones de alta valoración de las personas, en un profundo respeto por la dignidad humana, consideración hacia las personas. En síntesis, uso del sentido común.

Las actitudes de las personas que trabajan en una organización sólo cambian cuando se cambia la cultura empresarial y cuando se cambia el clima organizacional. No antes. Creo que las personas deberían dedicarse a mejorar el servicio, a mejorar los procesos, a mejorar los productos, a mejorar las ventas, en vez de hacer las cosas de acuerdo con su estado de ánimo.

Miren, la clave es aprender a hacer bien las cosas y hacerlas bien todo el tiempo. También creo que los requisitos de calidad en el servicio deben ser de tal índole que obliguen siempre a entregar a los clientes lo que estos piensan que están comprando, lo que quieren, lo que les gustaría recibir, lo que les satisface.

Muchos de los procesos de entrega de servicios, son ineficaces y fracasan por que se sigue en la errónea creencia que estos procesos son algo técnico y no cuestión de problemas.

Mejoramiento continuo es mejorar todos los días. Como personas. Cambiar como personas. Implica claridad de lo que se hacen, de lo que se entregan, de lo que se vende. Implica capacitación, entrenamiento y una actitud total hacia el cliente sea este interno o externo. Implica mejorar su actitud más que sus técnicas. Es estar pensando constantemente en lo que se necesite para que nuestro servicio sea excelente.

Creo que todo es producto de la mente y del corazón.

Mejoramiento continuo es proponernos siempre realizar cosas que mejoren nuestro gusto por la vida, por los demás, por nuestro trabajo. Pero es necesario que todos, dentro la organización estemos en la misma sintonía.

Es necesario que usted entienda lo que significa su trabajo, es necesario que usted entienda que es lo que usted tiene en frente. Es necesario que usted tenga una comprensión humana de lo que significa su trabajo.

## **COMO HACER QUE LA GENTE DE LO MEJOR DE SÍ**

El más grande motivador de la vida es el amor y esto se experimenta de todas las formas.

Otro motivador es el temor. Usted puede administrar una organización por temor; pero si lo hace de esa forma, la gente no llega a desempeñarse más allá de sus capacidades reales, no se atreven a sobrepasar los límites de sus propias capacidades.

Nadie que conozca asume riesgos y se pone la camiseta cuando se siente temerosa o amenazada.

Pero si usted administra a la gente por medio del amor; es decir, si usted les muestra respeto y confianza, empiezan a desempeñarse de acuerdo con sus verdaderas

capacidades. En este tipo de atmósfera si se ponen la camiseta, si corren riesgos; pueden incluso cometer errores, pero no hacen daño. La gente asume nuevas responsabilidades.

Con respecto a los clientes, usted puede olvidarse de un cliente demasiado satisfecho, pero un cliente no satisfecho es uno de los problemas más costosos que puede tener su empresa.

Recuperar un cliente satisfecho es algo que no nos cuesta casi nada; Obtener nuevos clientes tiene un precio, mantener clientes satisfechos es algo que tampoco nos cuesta casi nada. Pero si cuesta una fortuna recuperar un cliente insatisfecho. Deje que sus empleados asuman responsabilidades con sus clientes. Que tomen decisiones, a lo mejor se equivocan, pero la mayoría de las veces toman decisiones correctas.

Si usted quiere hacer que la gente dé lo mejor de sí, comuníquese con su gente. Su misión debería ser llegarle bien a la gente que está en el interior de su compañía. El trabajo de todo gerente, directivo o jefe es asegurarse que las personas que trabajan con ellos puedan hacer negocios para su compañía.

Su mensaje debería ser sencillo: “deseamos ser la compañía preferida por los clientes...”. Aquí no hay equívocos.

Esto es dejar un marco para que la gente pueda actuar.

Mire, si usted tiene éxito y usted lo refleja, su gente va a querer copiarlo. Es natural que la gente lo copie si los métodos que utiliza tienen éxito. Por el contrario, si las cosas salen mal, ellos adoptarán otros modos de actuar.

### **Escuche, escuche, escuche a sus empleados.**

**Felicite, felicite, felicite, felicite a las personas** por sus buenas acciones, pero hágalo en grande. Que los otros empleados se den cuenta para que ellos a su vez aprendan de este ejemplo.

Un ejemplo positivo es la mejor forma de crear la atmósfera adecuada. Por supuesto, si usted considera que alguien la “embarró”, **advértaselo, pero dígaselo, dígaselo** cuando esté solo, y no le permita visualizar este llamado de atención como una recriminación.

Existe la motivación a través del “Show”, pero esto es temporal. La gente se entusiasma, pero creo que la gente debe saber que se le va a evaluar en forma precisa en relación con las responsabilidades que se le han dado. Creo que la evaluación del desempeño hecha objetivamente, es la mejor manera de expandir seguridad entre la gente que trabaja en una organización. La gente necesita saber si lo está haciendo bien o mal y como puede mejorar.

Algunas personas creen, que cuando asumen el papel de jefes, que deben ser distintos de lo que realmente son. Si no vuelven a ser ellos mismos, realmente

fracasan. ***Esta es una excelente lección para usted, para usted, para usted, para usted.***

Usted debe agradecerle a la gente en su calidad de jefe, usted puede hacer las cosas que la gente espera que haga. ***Usted puede ser usted mismo.***

Siéntase bien y fuerte, camine por su empresa, vuélvase visible, vea a su personal, por que el solo hecho de andar, atreverse a ser fuerte, atreverse a dar y quitarse el traje invisible, es mucho mas valioso que cualquier decisión que pueda tomar o de cualquier informe valioso que pueda leer. Déle salud mental a su organización, Déle aire puro, dese a usted mismo. Sea genuino.

Mire, el tiempo más improductivo que usted tiene como Gerente, es cuando se sienta en su escritorio a esperar llamadas, a esperar respuestas, a esperar informes, a esperar estadísticas.

Esto ya pasó. Por esto usted no puede hacer nada al respecto.

Las estadísticas, memorados, reportes, minutas de reuniones y veinte llamadas por hacer, de las cuales dos valen la pena lo vuelven a usted un perfecto Gerente inútil y agrandado. Pero si usted sale de su oficina y empieza hablar con su gente, a comunicarse con su gente, a querer a su gente, a oír a su gente, es cuando usted logra que su gente de lo mejor de si, es aquí cuando logra que sucedan las cosas. Aquí es cuando usted aporta, aporta sus pensamientos, los recibe nuevamente, saca conclusiones, e incluso usted puede hasta tomar decisiones.

A muchos Gerentes le hace demasiado daño, tener demasiado éxito en forma demasiado rápida.

Cuando Arne Naess escalo el monte Everest dijo: “Yo tenía un sueño y lo logre, perdí el sueño y todo se me vino abajo”. A veces las cosas suceden demasiado rápido.

Vea, que no se le acaben los objetivos, por que si no su gente empieza a producir sus propios objetivos, sus nuevos objetivos, no un objetivo en común, diversos objetivos según el lugar al interior de la organización. Es aquí cuando empezamos a sentir frustración gerencial, frustración personal, frustración psicológica.

Haga de su trabajo un fantástico drama. Que la gente ensaye y usted les ayuda, y usted los forma, y usted los dirige. Pero no deje que ellos se apoderen de todo el drama, porque no lo necesitaran y usted será un desecho.

Que quiero decir con esto? Que antes de que usted alcance un objetivo debe estar listo otro, y usted los dirige. Pero no es el objetivo mismo lo que es importante, es su comunicación, es usted y su comunicación, es usted y su contagio, es usted y su actuación, es su lucha por llegar, llegarle a su gente.

Genérole a su gente libertad, libertad para experimentar, libertad para hacer cosas nuevas, libertad para aceptar responsabilidades, libertad positiva. Pero esto sólo lo logra si usted está con su gente, si usted se vuelve visible, no si se esconde en su

oficina. Libérese de la inseguridad. Libérese del medio empresarial burocrático y jerarquizado.

“En una colmena hay distintas clases de abejas. Están las que salen a buscar nuevos suministros, luego envían mensajes de regreso a la colmena para que vengan a recogerlos. Pero también hay una categoría de abejas que es capaz de interpretar esas señales. Esas son las compañeras exploradoras. Así. Mientras las abejas estructuradas y amigas de la ley y el orden hacen desde la colmena una fila hasta la nueva fuente de suministro, las abejas exploradoras no llegan zumbando hasta el lecho de flores recién descubierto.

Están condenadas, si así cabe decirse, a seguir explorando, descubriendo nuevos campos para conquistar. Pero la colmena se desintegraría si las abejas obreras no trajeran la miel a casa”.

Cuando usted le permite al personal de todos los niveles compartir la visión de su organización, les proporcionan mayor comprensión y motivación.

## OBTENER LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO.

Lograr la excelencia en el servicio es un reto formidable pero no insuperable. Siempre hay algo más que pueda hacer para afrontar este desafío. La excelencia en el servicio puede convertirse en realidad para su organización, si usted tiene en cuenta los pasos que son fundamentales para encontrar las bases del triunfo.

Al conocer la naturaleza humana nos damos cuenta que todos estamos buscando la paja en el ojo ajeno sin descubrir la viga en el nuestro, con una actitud de no aceptar nuestros errores pero si de estar prestos a calificar los de los demás. Esa autosuficiencia de considerar siempre muy favorable lo propio sin preguntarle al consumidor, a su cliente como le parece su servicio nos enceguece y limita el camino a la calidad.

Ahora bien, si todos piensan que sus Servicios son muy buenos quiere decir que todos están bajo el mismo promedio.

Si una empresa no pregunta periódicamente a sus clientes sobre la forma de su desempeño y el de sus competidores, tratando de establecer la clave de la dimensión del servicio, seguramente lo que piensa, aquello en lo que se basa para la obtención de su propia excelencia esta completamente fuera de foco.

**Para poder afrontar el reto del servicio excelente las compañías han descubierto que la clave de la competitividad a largo plazo esta en la Implementación permanente del servicio de muy buena calidad a los clientes, no solamente en las bases del mismo sino en la forma como es percibido por la clientela. El servicio excelente siempre se paga, no hay que aspirar a suplir simplemente las expectativas del cliente, sino a excederlas.**



## CONOCER LOS MOMENTOS DE LA VERDAD.

A los ojos del cliente, en el momento de efectuarse el contacto, los empleados son la compañía.

Aunque la calidad del servicio sea definida por los clientes, esa imagen es creada por los empleados.

Estos contactos directos con los clientes son los que han sido denominados como los momentos de la verdad de una compañía.

Son específicamente esos contactos en los cuales el cliente entra en contacto con cualquiera de los aspectos de una compañía y se forma una impresión de la calidad del servicio,

Tanto en las compañías que tienen por objeto la prestación de servicios sin importar el sector de la economía que atiendan, como en otro tipo de industrias en donde los clientes tienen que contactar personal de las diferentes áreas, es necesario saber en manos de quien radica la responsabilidad del manejo del cliente, cuando se llevan a cabo estos contactos y como para poder controlar los momentos de la verdad.

## LOS EMPLEADOS DEBEN ESTAR EN CAPACIDAD DE ARREGLAR POR SI MISMOS CUALQUIER FALLA EN EL SERVICIO, AL MOMENTO DE PRESENTARSE.

Un autor muy conocido: Karl Albretch, identifica estos momentos de verdad y definió un código del servicio que debe aplicarse en cada uno de ellos el código es el siguiente:

1. ATIENDA AL CLIENTE DE INMEDIATO. Haga contacto visual con él y si la atención es telefónica conteste rápido.
2. DE AL CLIENTE SU TOTAL ATENCION. No se distraiga haga que el cliente sienta que usted esta pendiente de él.
3. HAGA QUE LOS PRIMEROS 30" CUENTEN. Recordemos que no hay una segunda oportunidad para una buena primera impresión.
4. SEA NATURAL, NO FALSO NI MECANICO.. No sea un robot, no maneje la rutina aplicando simplemente la norma.
5. DEMUESTRE ENERGIA Y CORDIALIDAD. Sin importar que sea el final de la jornada mantenga el mismo entusiasmo de la mañana.
6. SEA EL AGENTE DE SU CLIENTE, TRABAJE PARA ÉL. Genere empatía aconseje y acompañe su cliente todo lo que pueda hasta terminar su gestión.
7. PIENSE, USE SU SENTIDO COMUN. No todo esta en el manual.
8. ALGUNAS VECES AJUSTE LAS REGLAS. Es necesario hacer excepciones de acuerdo con situaciones no descritas en los reglamentos.

9. HAGA QUE LOS ULTIMOS 30" CUENTEN. Así como la primera impresión es importante, la última se va con el cliente y es indispensable que sea muy buena para que nos recuerden positivamente.
10. MANTÉNGASE EN FORMA, CUIDE BIEN SU PERSONA.

Para aplicar bien este código en todos los momentos de verdad, le quiero compartir una serie de recomendaciones que pueden hacer parte de su manual de servicio al cliente y espero que pueda ponerlos en práctica en su empresa o cooperativa:

### **DEL SERVICIO EXCELENTE AL SERVICIO EXTRAORDINARIO.**

\* El servicio excelente es el primer paso en el camino al servicio extraordinario. Nuestra función, su función a partir de la fecha es sorprender gratamente a los clientes, dejando en ellos una imagen positiva de su atención y de nuestra empresa.

### **IMAGEN CORPORATIVA**

Todos los detalles hablan de nuestra empresa, su estructura física, su ubicación, las oficinas, la señalización, los colores de Las oficinas, las herramientas de trabajo, muebles y papelería, en fin todos los elementos de la empresa incluidos nosotros, nuestra presentación y vestuario, forma de hablar y relacionarnos, todo habla de la institución y es lo que llamamos imagen corporativa.

### **NUESTRA OFICINA.**

#### **Nuestra oficina dice de la empresa y de nosotros.**

Al ingresar a la empresa recibimos un espacio físico que es como nuestro segundo hogar, de allí que es fundamental acomodar nuestra personalidad a la de la empresa, adaptarnos a su imagen corporativa así

\* Su oficina debe permanecer limpia y ordenada, esto otorgará seguridad y confianza al cliente. Cuide de que su escritorio permanezca limpio de polvo y mugre, si se presenta deterioro en los muebles informe por escrito a mantenimiento.

\* **Cuide de no acumular los documentos sobre su escritorio, atiéndalos oportunamente, gane tiempo y espacio.**

\* Conserve sobre su escritorio sus herramientas de trabajo (grapadoras, lápices, calculadora, reglas, etc.), sólo durante el tiempo que realmente los utilice, hágalo por seguridad y orden.

\* Su teléfono debe estar libre de suciedad y en buen funcionamiento.

\* En su escritorio la loza no debe permanecer por largo tiempo, notifique a quien corresponda para que la retiren.

- \* Nunca se siente sobre su escritorio, ni coloque sus pies sobre él.
- \* Su escritorio no se hizo para comer sobre él y menos para hacer la siesta, evite estas malas costumbres.
- \* Utilice un descansapiés, recuerde que es por su salud.
- \* **Recuerde las campañas de reciclaje, no permita que su papelera desborde de basura.**
- \* Al desechar cualquier documento, verifique su completa destrucción, el no hacerlo puede generar riesgos en cuanto información confidencial y mala utilización de la misma por quienes reciclan.
- \* Recuerde que los activos fijos y fungibles bajo su responsabilidad deben permanecer en lugar seguro, al igual que sus bienes personales, no corra riesgos dejándolos sobre el escritorio con la oficina sola
- \* Attendamos las indicaciones en el uso de servicios sanitarios en cuanto a limpieza y correcto uso de los implementos.

Usted también puede ayudar a auditar; si ve que le falta pintura a la fachada, señalización en su área o desorden y falta de mantenimiento, haga su sugerencia

## NUESTRA IMAGEN PERSONAL.

Cada uno de los empleados estamos vendiendo la imagen de la Cooperativa, somos sus representantes, de allí que debemos cuidarla al igual que el vestuario, comportamiento personal, atención al cliente, etc.

## PRESENTACIÓN PERSONAL

### RECOMENDACIONES PARA EL PERSONAL FEMENINO.

El cabello debe estar siempre limpio. Mantenga un corte apropiado para sus facciones.

Péñese de tal manera, que el cabello no caiga sobre su cara.

Utilice siempre maquillaje sin llegar a excesos.

Su vestido debe ser sencillo y acorde con el lugar de trabajo.

Procure combinar bien los colores y diseños de las telas.

No utilice escotes, mangas sisas, ni pantalones muy ajustados.

La ropa debe estar siempre limpia, bien planchada y sin descosidos.

Utilice siempre media velada. Sus zapatos deben ser de corte clásico, bien combinados con la correa y el bolso. Manténgalos limpios y en buen estado.

Sus manos y uñas forman parte importante de su presentación personal.

Mantenga sus dientes sanos, cepíllelos periódicamente.  
En caso de utilizar uniforme tenga los cuidados correspondientes para llevarlo con elegancia.

## RECOMENDACIONES PARA EL PERSONAL MASCULINO

El cabello debe estar siempre limpio, manténgalo con un corte apropiado.  
En caso de usar bigote o barba, manténgala limpia y cuidada.  
Aféitese diariamente. No hacerlo da apariencia de desaseo o descuido personal.

La camisa debe permanecer limpia y bien planchada, con todos sus botones y por dentro del pantalón; usarla demasiada abierta no es apropiada para el sitio de trabajo. Si su pantalón tiene pasadores, utilice correa y manténgalo bien planchado, limpio y sin descosidos. En caso de llevar uniforme recuerde las normas para su uso.

**Procure combinar bien los colores del pantalón y la camisa. No utilice camisa con estampados ni colores muy llamativos, que no van de acuerdo con la decoración sobria de la oficina.**

El color de las medias debe estar de acuerdo con el pantalón. Los zapatos requieren de una limpieza diaria. Manténgalos siempre en buen estado.

Las uñas deben mantenerse limpias, bien cortadas.

En su lugar de trabajo evite las pulseras, collares y adornos que no van con la personalidad de la gente de esta empresa.

La correa debe ser del mismo tono del color del calzado.

En caso de usar corbata, la punta de esta debe llegar a la hebilla de la correa.

## **NUESTRA ACTUACIÓN NO SOLO DICE DE NOSOTROS, DICE DE NUESTRA EMPRESA.**

### EL SALUDO

El saludo es la llave que abre las puertas hacia el otro, dependiendo de su clave la puerta se abre.

En toda organización siempre se acostumbrará el saludo y la despedida, tanto con nuestros clientes como con nuestros compañeros de trabajo.

Recomendaciones:

Con clientes internos y externos: el saludo más recomendable y protocolario es: Buenos días, Buenas tardes, Buenas noches, sea que recibamos o que correspondamos el saludo. El estrechar la mano se acostumbra sólo cuando iniciemos una conversación o la terminemos, si ésta es de tipo comercial.

Al saludar sonría siempre de manera sincera o hágalo animosamente y con alegría. Evitemos el uso de diminutivos, apodosos y en general tratos que expresen exceso de confianza.

### DESPUÉS DE SALUDAR

Una vez usted salude al cliente exprese su deseo de atenderle: A su servicio, para servir a usted, en Qué puedo servirle, son las expresiones que debemos usar para iniciar el diálogo, una vez esta interacción con el cliente Concluya, dígame: fue un placer atenderle, me dio gusto servirle, siempre a sus órdenes, regrese pronto.

## LA IMPORTANCIA DEL TELÉFONO EN SU ORGANIZACIÓN

Responsable de la mayoría de los contactos con sus clientes.  
Más del 80% de los clientes son atendidos por teléfono.

Del 8% al 15% de los clientes que se pierden al año, el 82% es por una mala atención telefónica

Hoy por hoy el teléfono es una herramienta indispensable en su empresa y es el responsable de la mayoría de los contactos con sus clientes.

Aún cuando hay personas o vendedores que atienden a los clientes personalmente, probablemente más del 80% son atendidos por teléfono.

Del 8% al 15% de la base de clientes de la empresa que se pierde anualmente, el 82% se debe al indiferente y negativo trato telefónico.

Si bien todo el mundo es responsable por brindar un excelente servicio telefónico, la responsabilidad mayor la tiene que asumir el grupo de secretarías y en esos momentos de verdad es cuando se maneja la imagen de la compañía.

## EL MANEJO DEL APARATO

Conozca el manual de instrucciones.

Hágase amigo de su teléfono.

Aprenda el manejo del teléfono con anterioridad, no practique, con alguien que llama.

Tenga el manual a mano y conozca los diferentes servicios que le brinda el conmutador central.

## COLOCAR EN ESPERA

Espera la respuesta

No olvide la prioridad.

El uso de la diadema y el altoparlante.

Conteste antes del tercer timbre.

Si va a dejar en espera a alguien, pida permiso y espere la respuesta.

Si tiene a varias personas en espera, recuerde que prioridad tiene cada una. Si es necesario tome nota de quien espera y por cual línea.

Asegúrese de poner en espera al que llama antes de discutir su situación con algún compañero de trabajo.

Adicionalmente en algunos teléfonos existe una función denominada MUTE, HOLD, que permite hablar con un colega, sin que el cliente escuche.

El uso del altoparlante puede llegar a ser molesto para la otra persona por el ruido que se filtra, y por que su voz sonará bastante impersonal y fría. ÚSELO SOLO EN CASO NECESARIO.

Si en el día invierte mucho tiempo hablando por teléfono, considere la posibilidad de utilizar una diadema con el objeto de tener las manos libres y obtener una mayor comodidad.

Conteste antes del tercer timbre, no haga esperar innecesariamente a su cliente.

## CÓMO CONTESTAR ADECUADAMENTE

Salude al que llama

Identifique su organización y/o departamento.

Preséntese.

Ofrezca ayuda.

Utilice las cuatro variables enunciadas anteriormente para contestar cortésmente.

Recuerde que esta fórmula debería ser utilizada desde el portero, hasta el presidente de la organización.

Si usted trabaja en un departamento o área, recuerde identificarlo.

EJEMPLO: Buenas tardes, Gerencia General, habla Marta, ¿En qué puedo cooperarle?

Recuerde una sonrisa se puede oír!

Use frases amigables como parte de su saludo: Gracias por llamar. ¿En qué puedo servirle? ¿Cómo se Encuentra?

**Recuerde SONREÍR al contestar el teléfono!**

## CÓMO DIRIGIRSE A LAS PERSONAS QUE LLAMAN

Entusiasmo ante todo.

Formas de dirigirse a las personas: Don, Sr, Dr, Título.

No tutee!

No a los apelativos cariñosos.

**Sea entusiasta cuando conteste. Una voz cansada no es atractiva.**

Usted puede dirigirse a la persona con: Sr, Dr, Don o el título como por ejemplo profesor o ingeniero.

Es aceptable usar el nombre propio cuando la persona lo solicita, se ha establecido una buena relación a lo largo del tiempo, o usted conoce a la persona y sabe que se siente a gusto con un trato más familiar.

Sin embargo siempre utilice su criterio!

No tutee ni trate de vos a las personas sobre todo en el primer contacto.

No utilice apelativos “cariñosos” tales como mi amor, corazón. Ni diminutivos como: El saldito, la filita, etc.

## **SI USTED NO ESCUCHA CON ATENCIÓN:**

Usted escuchará solamente lo que quiere escuchar.

Usted no notará la diferencia entre una declaración, objeción o pregunta.

Las preguntas abiertas comienzan por: Cómo, Por qué, Cuándo, Quién, Qué, Dónde.

Preguntas cerradas: confluyen en un si o no.

## **Qué ES UN CLIENTE**

El cliente es la persona más importante en esta empresa... En persona, por teléfono o por correo.

El cliente no es un extraño en la compañía, es parte de la misma.

El cliente no es alguien con el que se discute o compete, nunca nadie ha ganado una discusión con un usuario.

El cliente es una persona que nos trae sus necesidades. Nuestro trabajo consiste en manejarlas de una manera provechosa para él y para nosotros.

El capital más grande de todas las compañías son sus clientes, porque sin clientes no hay compañía.

Trátelos bien y los clientes satisfechos serán su mejor fuente de publicidad y negocios.

## **TIPOS DE CLIENTES**

Enérgico.

Cordial.

Agresivo.

## **EL CLIENTE ENÉRGICO** (Apurado, firme, exigente) **COMO TRATARLO:**

- \* Sea paciente y escuche hasta que entienda el problema
- \* Sea amigable pero específico y directo en sus declaraciones.
- \* Use preguntas cerradas para manejar la conversación.
- \* Si su voz es muy suave, levántela ligeramente.
- \* No se moleste si le cuesta trabajo establecer cordialidad.

## **EL CLIENTE CORDIAL**

- \* Brinde un servicio “libre de complicaciones”, sea espontáneo y entusiasta.

## **EL CLIENTE AGRESIVO** (Enojado, ataca)

**Trate con los sentimientos del usuario.**

Trate de resolver el problema, de lo contrario ofrezca alternativas.

Usted necesita un gran control de si mismo.

No discuta.

- Antes de responder, tómese su tiempo para reconocer que el cliente

esta enojado con la situación, no con usted.

- Exprese con palabras del cliente lo que usted le entendió.
- Responda ante las situaciones con lógica, más que con emoción.
- Use afirmaciones tales como: “ me doy cuenta de que esto debe causarle mucha molestia”, “ veamos que se puede hacer para resolver el problema”
- Usted le puede ofrecer alternativas a un cliente cuando no puede satisfacer sus necesidades.
- Si no hubiere alternativa, explíquelo los reglamentos de la compañía y las políticas que hacen que sea imposible satisfacer el pedido del cliente.
- \* Tenga en mente que no todos los problemas son fáciles de resolver. Puede que usted no pueda satisfacer completamente a un cliente, pero puede siempre tratar de negociar de manera que no haya ganadores ni Perdedores.
- No critique a la compañía ni a otros empleados, ni de disculpas. El cliente no quiere razones, lo que él o ella quieren son resultados. Para el cliente la compañía es usted. Y cuando usted rebaja a la compañía se esta rebajando usted mismo.
- Aunque parezca más un refrán aquello de “los clientes siempre tienen la razón”, todavía es una política que Mantiene y gana clientes.
- Finalmente recuerde que la mejor manera de tratar con un usuario decepcionado es en primer lugar el tratar de que no se convierta en uno!

## QUÉ ES UNA QUEJA?

Es una expresión de insatisfacción.

Es una oportunidad para reivindicarse.

Puede afianzar la lealtad del cliente.

Nos muestra que un área necesita mejorarse.

Es en definitiva una segunda oportunidad para recuperar un cliente.

Los reclamos le dan a usted una segunda oportunidad para entregar servicio y satisfacción a los clientes Insatisfechos.

Un usuario que reclama esta siendo honesto con usted y le esta dando otra oportunidad para reivindicarse.

La mayoría de los clientes no reflexionan sobre el tipo de servicio que usted entrega cuando las cosas andan bien Pero cuando hay un problema, usted puede estar seguro que le recordarán y pensarán en su servicio.

Mediante los reclamos es posible superarse y aprender a mejorar.

Reaccione amablemente, en lugar de hacerlo en forma defensiva.



Recuerde, una vez que ha perdido a un cliente, es doblemente difícil ganarlo de nuevo. Se puede considerar que un reclamo es una segunda oportunidad para corregir una situación y mantener la lealtad del cliente.

### **RECUERDE SEA:**

Positivo  
Calmado  
Entusiasta  
Honesto  
Enérgico  
Respetuoso  
Tenga confianza

Sea positivo, tome cada tarea o idea nueva con una actitud positiva, en vez de negativa.

Sea calmado, aprenda a estar en paz con usted mismo y con los demás.

Sea entusiasta, aprenda a completar las tareas con gusto y a sentir que tendrá éxito completándolas.

Sea honesto, cuando promete algo, cúmplalo, para que los otros le crean.

Sea enérgico, dirija sus energías hacia el logro de sus metas.

Sea respetuoso con los demás y reconozca que los clientes tienen necesidades y derechos lo mismo que usted.

Tenga confianza, tome riesgos pero reconozca sus limitaciones. Esta bien equivocarse algunas veces. Esté dispuesto a aprender de sus equivocaciones.

### **LOS 7 DERECHOS DEL CLIENTE TELEFÓNICO**

1. Escúcheme.
2. Quiero un servicio confiable.
3. Déme la información correcta.
4. No me canalice con una persona y luego con otra.
5. Haga sugerencias.
6. Deseo un servicio atento.
7. Espero acción.

1. Escúcheme: Póngame atención.

2. Quiero un servicio confiable: Necesito estar seguro de que cumplirá, trátame con la importancia que me merezco.

3. Déme la información correcta: No adivine, no me de la información equivocada.

4. No me canalice con una persona y luego con otra: No se deshaga de mí, no me deje esperando.

5. Haga sugerencias: Conozca su trabajo y ayúdeme.

6. Deseo un servicio atento: Hágame saber que le da gusto hacer negocios conmigo.

7. Espero acción: No me haga esperar si no es necesario.

### **EL MÉTODO E.C.O.**

Eficacia.  
Cordialidad.  
Organización.

\* Eficacia: Descuelgue a lo sumo tres líneas al mismo tiempo. Interrumpa cualquier otra actividad.

\* Cordialidad: Articulación, ritmo, volumen, melodía, claridad.

- Articulación: Todas las voces son audibles, es la deficiencia de vocalización lo que las hace inaudibles.

- Ritmo: Adapte la velocidad del habla a la del cliente.

- Volumen: Alce y baje el volumen de su voz de acuerdo con la intensidad de las ideas.

- Melodía: Suba y baje la voz en la escala tonal.

- Claridad: No utilice dichos regionales.

\* Organización: Tome notas, listas a la medida.

Tome notas para:

Recordar el nombre de los clientes.

Tener las ideas claras.

Acartar la duración de la conversación.

Los números e informaciones solicitadas con frecuencia deben estar colocados al alcance

de la mano.

Tome los mensajes por escrito.

Corresponda las llamadas y mensajes del cliente.

## LA VOZ

Ella crea la imagen de usted en la mente de su cliente.

\* Un exitoso representante de servicio al cliente telefónico reconoce que la voz es tan importante como vestirse.

\* **Debe estar ajustada a la personalidad y servir de objetivo para proyectar una imagen profesional.**

\* El control de la voz ayuda a establecer un control del diálogo y refuerza el contenido del mensaje.

• **SU META ES HABLAR EN UN TONO TRANQUILO CON UNA VOZ MODULADA, CAMBIANDO LA ENTONACIÓN Y CON UNA PRONUNCIACIÓN CLARA.**

## LAS CUALIDADES DE LA VOZ

Receptividad.

Confianza.

Cortesía.

Rapidez.

Receptividad: responda siempre a todas las preguntas del cliente, por sencillas que sean.

Confianza. Primero tiene que tener confianza en usted mismo, luego en su empresa, y lógicamente en el producto o servicio que ofrece.

Cortesía: Nunca de una mala impresión.

Rapidez: Se hablan hasta 140 palabras por minuto en una conversación normal, sin embargo la mente puede asimilar hasta 300 palabras por minuto.

## EL MENSAJE TELEFÓNICO

Destinatario.

Quién llama

Objeto de la llamada

Continuidad

Cinco (5) errores que deben evitarse:

1. No ofrecerse a tomar el mensaje.
2. Anotar de prisa.
3. Escribir en un papel demasiado pequeño.
4. Reseñar varios mensajes en la misma hoja.
5. No releer el mensaje anotado.

## LA ACTITUD ES SU CLAVE PARA EL ÉXITO.

- Positivo o negativo.
- Qué hacer frente a los problemas.
- La trampa del chisme.
- Comparta lo positivo.

Comience cada día recordando los aspectos positivos de su trabajo.

Cuando sucedan situaciones negativas, respire profundamente y recupere su actitud positiva enfocándose en actividades que le permitan mantener la perspectiva.

Cuando sea posible, evite las situaciones o personas que sienta que son negativas.

Comparta su actitud cuando las cosas van bien. Las actitudes se contagian, no se aprenden.

## HABILIDADES PARA TENER EN CUENTA

Saber escuchar.

Hablar lo necesario.

Pensar como un cliente.

Concentrarse.

Escuchar las ideas.

No discutir.

Usar interjecciones.

Saber escuchar: Recuerde que no es posible ver la expresión corporal.  
Hablar lo necesario: No aprenderá nada nuevo del cliente mientras usted habla.  
Pensar como un cliente: Esto es lo que se denomina empatía, adelántese a las necesidades del cliente.  
Concentrarse: No realice otras actividades, el cliente lo percibirá.  
Escuchar las ideas, no las palabras: Escuche entre líneas.  
No discutir ni verbal, ni mentalmente: Colóquele rienda a sus pensamientos.  
Usar interjecciones: Esto permitirá que el cliente sienta que usted está atento, algunas son: sí, ya veo, está bien, bueno, etc.

### CONSEJOS ÚTILES.

- \* Abra la boca cuando hable.
- \* Hable desde el diafragma, no desde la garganta.
- \* No sustituya el sonido de un vocal por otra.
- \* Nunca permita que su voz refleje duda o falta de confianza.
- \* Evite el tono y estilo de polémica.
- \* Evite la voz nasal, estridente o lamentosa.
- \* Evite las muletillas.
- \* Enriquezca su vocabulario.

### NO AL MALTRATO TELEFÓNICO

NO DIGA

Hola!!!!

SI DIGA

(Empresa) buenas tardes, habla Claudia. ¿En qué le puedo servir?

NO DIGA

Alo? Alo?

SI DIGA

La línea está descompuesta, le puedo llamar de nuevo.

NO DIGA:

Lo comunico!

SI DIGA:

Lo pongo en contacto con el Sr. Prada.

NO DIGA:

El le conoce?

SI DIGA:

Estuvieron en contacto últimamente?

NO DIGA:

No corte!

SI DIGA:

Un momento por favor, quiere permanecer en la línea?

NO DIGA:

El no esta aquí antes de

SI DIGA:

Regresa el 22 de este mes. EN 15 días etc.

NO DIGA

Voy a ver

SI DIGA:

Un instante me voy a informar.

NO DIGA:

No le prometo...

SI DIGA

Me comprometo a ayudarle al máximo.

NO DIGA

El no esta

SI DIGA

El esta fuera ésta mañana, quiere que le transmita el mensaje? Puedo ayudarle en algo?

NO DIGA

El acaba de ir a tomar café, o está en el baño.

SI DIGA

El Sr. Parra estará de regreso en 15 minutos, Desea dejarle un mensaje?

NO DIGA

Creo que no esta...Voy a ver si lo encuentro.

SI DIGA.

Puede esperar un instante?, Voy a verificar si se encuentra.

NO DIGA

No se...

SI DIGA

Me informaré...

NO DIGA

No es mi culpa:

SI DIGA

Verificaré inmediatamente.

NO DIGA

No estoy al tanto

SI DIGA

Le agradecería me explique de Qué se trata.

RECORDEMOS QUE: UN BUEN SERVICIO DEBE SER-VICIO PARA SER EXTRAORDINARIO Y QUIEN NO NACE PARA SERVIR NO SIRVE PARA VIVIR.

## EL CONTROL SOCIAL INTERNO

## CONTROL SOCIAL Y AUTOGESTIÓN

En el Funcionamiento de las empresas de Economía Solidaria, se habla primordialmente del Control Social, que es ejercido por los asociados a la entidad, el autocontrol y la auto gestión, según el Artículo 7º. De la Ley 454 de 1998, habla del autocontrol de la Economía Solidaria. Las personas jurídicas, sujetas a la presente ley, estarán sometidas al control social, interno y técnico de sus miembros, mediante las instancias que para el efecto se creen dentro de la respectiva estructura operativa, siguiendo los ordenamientos dispuestos por la ley y los estatutos.

Para salvaguardar el principio de **autogestión**, los asociados, durante el proceso de elección de sus dignatarios, procurarán establecer criterios que tengan en cuenta la capacidad y las aptitudes personales, el conocimiento, integridad ética y la destreza de quienes ejercen la representatividad. Las organizaciones de la Economía Solidaria, en sus estatutos, establecerán rigurosos requisitos para el acceso a los órganos de administración, y vigilancia, tomando en cuenta los criterios anteriormente anotados.

Según la circular No 007 de 1999 expedida por la Superintendencia de Economía Solidaria, se explicará lo siguiente:

- \* El principio de autogestión
- \* La doble naturaleza de las entidades de economía solidaria
- \* Definición de control social y sus características de interno y técnico.
- \* Obligatoriedad del control social, interno y técnico, en las entidades vigiladas y Órganos a través de los cuales se debe cumplir.

A continuación se desarrollan los puntos anteriores.

**EL PRINCIPIO DE AUTOGESTIÓN.** El artículo 2º de la ley 454 de 1998, definió la Economía Solidaria como el “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (se resalta).

A su vez, el artículo 4º de la misma ley, al señalar los principios de la Economía Solidaria contempló en su numeral 8 el de la “autonomía, autodeterminación y autogobierno”.

Estos conceptos constituyen lo que doctrinariamente se conoce como “principio de autogestión”, en virtud del cual, las entidades cooperativas y demás formas asociativas del sector solidario se caracterizan porque la administración de las mismas está a cargo de sus propios asociados y no puede ser delegada en terceras personas.

Como desarrollo de este principio de autogestión, en su sentido más amplio, se tiene que las entidades de economía solidaria deben contar con un órgano de vigilancia interno que según el tipo de entidad tiene una denominación específica: Junta de

Vigilancia (para las cooperativas), comité de control social (para los fondos de empleados) u otro semejante. Dicho órgano debe estar integrado, igualmente, por asociados hábiles.

En consecuencia y sin perjuicio del control externo que ejerce el Estado sobre las entidades de la Economía Solidaria, éstas deben estar sometidas, al control interno de sus propios asociados, a través de los órganos e instancias determinados en la ley y los que ellos mismos hayan establecido estatutaria y reglamentariamente para el efecto.

**LA DOBLE NATURALEZA DE LAS ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.** La doctrina cooperativa desarrolló hacia mediados del presente siglo como uno de sus conceptos modernos fundamentales la teoría de la “doble naturaleza de las cooperativas”, la cual, hoy en día, puede hacerse extensiva a las entidades de la economía solidaria.

Partiendo de esta teoría y aplicándola a las entidades de la economía solidaria, se tiene que aquellas se caracterizan por ser, simultáneamente, asociaciones de personas y empresas.

El elemento asociación se concreta en el hecho de que las entidades solidarias consisten en un grupo de personas, naturales o jurídicas, vinculadas por lo menos, por un interés económico, social, cultural o ecológico común.

En relación con el segundo elemento (empresa), es necesario acudir a la definición del artículo 25 del código de comercio, aplicable por remisión del artículo 158 de la ley 79 de 1988 a las entidades solidarias. Según dicha disposición, se entiende por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios.

Esta actividad se realiza a través de uno o más establecimientos cooperativos o solidarios, que son los equivalentes para el sector a los establecimientos comerciales de que trata el derecho mercantil. Por tales establecimientos se debe entender, de conformidad con el artículo 515 del Código de Comercio adaptado a la naturaleza de las entidades solidarias, el conjunto de bienes organizados por el empresario (entidad solidaria) para realizar los fines de la empresa.

Los dos elementos anteriores que constituyen la doble naturaleza de las entidades solidarias, fueron contemplados expresamente por el legislador colombiano al señalar las características de dichas organizaciones en el artículo 6, numerales 1 y 2 de la ley 454 de 1998.

Al tenor de dichos numerales, son características de toda entidad solidaria:

1. Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de un actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
2. Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principio y fines contemplados en la presente Ley.”

De lo anterior se desprende que desde el punto de vista legal, las entidades de la economía solidaria son empresa asociativas. Por tal razón, en dichas entidades se deben dar los dos elementos señalados, de tal forma que no se concibe, por ejemplo, una cooperativa que no esté conformada por un grupo de asociados o que no desarrolle una actividad empresarial para promover las necesidades de los mismos.

La importancia práctica del concepto de la doble naturaleza se puede destacar desde varios puntos de vista. En primer término, sirve para diferenciar a las entidades del sector solidario de muchas otras personas jurídicas de derecho privado que no son asociaciones de personas (como es el caso concreto de las fundaciones, que consisten en patrimonios con una destinación específica) o de las que son asociaciones pero no son empresas (como el caso de los sindicatos, gremios y otros). Es por esta razón, es decir, por la carencia del elemento empresarial, que aún siendo dichas entidades “solidarias” en cuanto a sus fines, no pertenecen al sistema de la economía solidaria.

En segundo lugar, el concepto de la doble naturaleza permite diferenciar los derechos y obligaciones de los asociados, los cuales se pueden clasificar en derechos y obligaciones que tiene una relación directa con el elemento asociación y derechos y obligaciones relacionados con el elemento empresa. Así, por ejemplo, el derecho y obligación de asistir a las asambleas generales, de elegir y ser elegidos para ocupar cargos en los órganos de administración y vigilancia de una entidad solidaria, están relacionados con el elemento asociación. Por su parte, la obligación de aportar económicamente y el derecho de participar en la distribución de excedentes, están relacionados con el elemento empresa.

Finalmente y sin pretender agotar el tema, un tercer punto para el cual es útil la teoría de la doble naturaleza de las entidades solidarias es el relativo a la diferenciación entre los diversos órganos de control que existen en las mismas.

En efecto, la acción de la revisoría fiscal y la auditoría interna, están relacionadas fundamentalmente con el elemento empresa y las operaciones propias de esa actividad empresarial que adelante la entidad respectiva. A su turno, la acción del órgano de control social interno en la respectiva entidad solidaria, está relacionado con el elemento asociación y por eso se denomina control social.

## **DEFINICIÓN DE CONTROL SOCIAL Y SUS CARACTERÍSTICAS DE INTERNO Y TÉCNICO.**

*El Art. 7. de la Ley 454/98 dispuso expresamente:*



“Las personas jurídicas, sujetas a la presente ley, estarán sometidas al control social, interno y técnico de sus miembros, mediante las instancias que para el efecto se creen dentro de la respectiva estructura operativa, siguiendo los ordenamientos dispuestos por la ley y los estatutos. (se resalta)

“Parágrafo. Para salvaguardar el principio de la Autogestión, los asociados, durante el proceso de elección de sus dignatarios, procurarán establecer criterios que tengan en cuenta la capacidad y las aptitudes personales, el conocimiento, integridad ética y la destreza de quienes ejercen la representatividad. Las organizaciones de la Economía Solidaria, en sus estatutos, establecerán rigurosos requisitos para el acceso a los órganos de administración, y vigilancia, tomando en cuenta los criterios anteriormente anotados”.

Toda vez que en la norma citada se emplean varios términos no definidos en la ley, como son los de “control social”, y sus características de ser “interno” y “técnico”, se hace necesario determinar a qué corresponden cada uno de estos conceptos, así como dar unas pautas generales sobre la forma de interpretar y aplicar lo preceptuado en dicha disposición por las entidades vigiladas.

Esta Superintendencia, recogiendo lo que la doctrina ha afirmado sobre el tema y sin el ánimo de acuñar definiciones oficiales ni dogmáticas, sino con el único propósito de orientar a las entidades sometidas a su supervisión, considera que los anteriores términos pueden conceptualizarse de la siguiente manera:

#### Definición de Control Social:

El control social, como se ha indicado en el acápite anterior, está relacionado con el elemento asociación de las entidades solidarias y hace referencia al control de resultados sociales, al de los procedimientos para el logro de dichos resultados, así como a los derechos y obligaciones de los asociados.

En cuanto al control de los resultados sociales, este es un control de fondo, material; que en principio no le compete al revisor fiscal ni a ningún otro órgano de la entidad de la economía solidaria, sino a la Junta de Vigilancia (en el caso de las cooperativas) o al órgano que haga sus veces en las demás entidades.

Como quiera que las entidades de la economía solidaria están conformadas por un grupo de asociados unidos por un interés económico, social, cultural o ecológico común, es necesario que los asociados mismos, a través de un órgano interno que los represente (Junta de Vigilancia u otro semejante) fiscalicen si se están o no satisfaciendo esas necesidades económicas, sociales, culturales o ecológicas para las cuales constituyeron la entidad solidaria o se asociaron a ella posteriormente. Es decir, si se está cumpliendo con el objeto para el cual se constituyó la entidad. En eso consiste el control de los resultados sociales.

En cuanto al control de los procedimientos para lograr los resultados propuestos, mediante este segundo aspecto se pretende verificar que dichos resultados sociales

se obtengan respetando la ley, los estatutos y los reglamentos, así como los principios, valores, características y fines de las entidades de la economía solidaria.

Igualmente, forma parte de este control social, el velar por el cumplimiento de los derechos y obligaciones de los asociados.

Ahora bien, el control social debe reunir dos características fundamentales, según la norma transcrita: ser interno y ser técnico.

## **CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL SOCIAL: INTERNO Y TÉCNICO**

### **Control social interno:**

Como se desprende del hecho de ser un control ejercido por los propios asociados, se trata de un control interno, que no puede delegarse en terceras personas, sean estas ajenas a la entidad (por ejemplo un auditor externo) o empleados de la misma pero no vinculados como asociados (ejemplo, un auditor interno).

Son los propios asociados, quienes en desarrollo del principio de autogestión deben ejercer el control social de la entidad de la economía solidaria correspondiente.

### **Control social técnico:**

El control social interno, no obstante estar en manos de los propios asociados, no puede ser un control que no revista características técnicas. Por el contrario, debe tratarse de un control idóneo, que sea eficiente y eficaz para que los asociados puedan supervisar cabalmente la gestión de la entidad solidaria.

A este respecto el legislador, en la ley 454 de 1998, señaló unos parámetros generales para lograr que dicho control fuera técnico:

De una parte, en el párrafo del artículo 7 de la ley 454 de 1998, ya transcrito, ordenó que en los estatutos de las entidades de la economía solidaria se establecieran requisitos rigurosos para acceder a los órganos de administración y vigilancia.

De otra parte, en el artículo 59, incisos primero y tercero de la misma ley, si bien se refirió expresamente a las juntas de vigilancia (incisos que se pueden aplicar por analogía a las demás entidades de la economía solidaria) dispuso:

“Las funciones señaladas por la ley a este órgano deberán desarrollarse con fundamento en criterios de investigación y valoración y sus observaciones o requerimientos serán documentados debidamente (inciso primero).

“El ejercicio de las funciones asignadas por la ley a las juntas de vigilancia se referirá únicamente al control social y no deberá desarrollarse sobre materias que correspondan a las de competencia de los órganos de administración” (inciso tercero).

La norma citada es imperativa en cuanto a que debe haber un control social en toda entidad de la Economía Solidaria, el cual debe ser interno y técnico, y estar a cargo de los propios asociados.

A este respecto es importante aclarar a las entidades vigiladas que en interpretación de esta Superintendencia, el legislador se está refiriendo estrictamente al control social y no a otro como, por ejemplo, el que ejerce el revisor fiscal, que ni es social ni es interno, sino externo; o el del auditor interno, que es autocontrol pero no social y no necesariamente tiene que estar a cargo de los propios asociados.

En resumen, el artículo 7 de la ley 454 de 1998 se refiere a un control de los propios asociados, sobre el aspecto social (elemento asociación), y este control debe revestir las características de ser interno (a cargo de los mismos asociados) y técnico. Luego no se está hablando de tres clases de controles (control social, control interno y control técnico), sino de uno solo, el control social, pero aclarando que este debe ser interno y técnico.

## **OBLIGATORIEDAD DEL CONTROL SOCIAL, INTERNO Y TÉCNICO, EN LAS ENTIDADES VIGILADAS Y ÓRGANOS A TRAVÉS DE LOS CUALES SE DEBE CUMPLIR**

Como se desprende de la lectura del Art. 7. de la Ley 454/98, ya citado, todas las entidades de la economía solidaria están obligadas a realizar el autocontrol, en los términos de la norma transcrita, objeto de interpretación en esta circular.

Si bien la norma citada hace referencia a las “instancias que para el efecto se creen dentro de la respectiva estructura operativa”, expresamente advierte que se deben seguir para el efecto los ordenamientos dispuestos por la ley y los estatutos.

Lo anterior se traduce en que la entidad correspondiente debe contar con el órgano de control social interno que la ley haya previsto y luego sí, siguiendo esos mismos parámetros legales, puede estatutariamente desarrollar los aspectos pertinentes, así como crear las instancias que se requieran dentro de la estructura operativa. Luego, si la ley ha previsto ya un órgano de control social, no debe entenderse el artículo 7 de la Ley 454 de 1998 en el sentido de que además, debe crearse un nuevo órgano por la entidad respectiva a partir de la entrada en vigencia de dicha ley.

Así, por ejemplo según los artículos 38 y siguientes de la Ley 79 de 1988, en el caso de las cooperativas el órgano encargado del control social es la Junta de Vigilancia, el

que debe estar conformado por dos o tres asociados hábiles y cumplir, por lo menos, las funciones señaladas en la ley.

Una vez respetados esos parámetros mínimos, bien se podría en una cooperativa de grandes dimensiones implementar estatutariamente, por ejemplo, la creación de comités de vigilancia que apoyen a la Junta de Vigilancia en su función, bajo su coordinación y sin perjuicio de las responsabilidades que le corresponden a sus miembros titulares.

No sería una interpretación adecuada, entender que la cooperativa, además de la Junta de Vigilancia, debe crear otros órganos de control social que ejerzan las mismas funciones que según una norma expresa, el art. 40 de la Ley 79 de 1988, son de competencia exclusiva de la Junta de Vigilancia.

En el caso de los Fondos de Empleados, el D.L. 1481 de 1989, consagró como opcional la existencia de un comité de control social (art. 42). Es claro que con lo dispuesto en forma taxativa por el art. 7 de la Ley 454 de 1998, ya citado, esta opción se convirtió en una obligación y que todo Fondo de Empleados, al igual que toda entidad de la Economía Solidaria, debe contar con un órgano o comité de control social.

Por lo tanto, el inciso primero del art. 42 del D.L. 1481/89 que preceptúa textualmente

“Comité de control social. Los fondos de empleados podrán contemplar la existencia de un comité de control social que ejercerá las funciones de vigilancia social fijadas en los estatutos. En defecto o como complemento de éstas se aplicarán las establecidas en la legislación cooperativa para las juntas de vigilancia”. (se subraya), debe interpretarse en el sentido de que ya no es facultativo sino obligatorio contar con dicho comité de control social.

En consecuencia, en criterio de esta Superintendencia, el artículo 42 del Decreto-Ley 1481 de 1989 debe entenderse de la siguiente manera:

“Comité de control social. Los fondos de empleados deberán contemplar la existencia de un comité de control social que ejercerá las funciones de vigilancia social fijadas en los estatutos. En defecto o como complemento de éstas se aplicarán las establecidas en la legislación cooperativa para las juntas de vigilancia”.

El segundo inciso del mismo artículo sigue teniendo validez cuando preceptúa que

“El número de integrantes, su período y sistema de elección serán previstos en los estatutos. Si no se previese sobre este aspecto, se aplicará el sistema del cuociente electoral previa inscripción de planchas.”

No sobra, finalmente, recordar que en el caso de las precooperativas el órgano de control social interno es el comité de vigilancia, en las asociaciones mutuales la junta de control social y en las empresas de servicios en las formas de administraciones



públicas cooperativas la junta de vigilancia. En las demás entidades que reúnan las características señaladas en la ley 454 de 1998 para formar parte del sistema de la economía solidaria y que no cuenten con una norma legal especial, se debe contemplar en los estatutos un órgano de control social, interno y técnico.