

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 127, ISSN: 0124-8219

Julio de 2012

Perdurabilidad Empresarial: caso cooperativas de trabajo asociado en el sector Salud

Hugo Alberto Rivera
Martha Patricia Arévalo
Fabián Darío Barajas
Karol Johanna Mendoza
Mauricio Alberto Rey



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Perdurabilidad Empresarial: caso cooperativas de trabajo asociado en el sector Salud

Documento de investigación No. 127

Hugo Alberto Rivera
Martha Patricia Arévalo
Fabián Darío Barajas
Karol Johanna Mendoza
Mauricio Alberto Rey

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial
Línea de investigación: Perdurabilidad

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2012

Perdurabilidad Empresarial: caso cooperativas de trabajo asociado en el sector Salud / Hugo Alberto Rivera [y otros autores]. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.

30 p. (Documento de Investigación; 127)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos / Perdurabilidad empresarial / Planificación estratégica / Cooperativas / Sector salud / I. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial Línea de investigación: Perdurabilidad / II. Rivera, Hugo Alberto / III. Arévalo, Martha Patricia / IV. Barajas, Fabián Darío / V. Mendoza, Karol Johanna / VI. Rey, Mauricio Alberto / VII. Título. / VIII. Serie

658.835 SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca

dcl

Agosto 3 de 2012

Hugo Alberto Rivera
Martha Patricia Arévalo
Fabián Darío Barajas
Karol Johanna Mendoza
Mauricio Alberto Rey

Corrección de estilo
Lina Morales

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: julio de 2012
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	5
2. Descripción del sector estratégico: cooperativas.....	8
2.1 Antecedentes	8
2.2 Surgimiento de las cooperativas en Colombia	8
2.3 Principales variables financieras de las cooperativas	10
2.4 Presencia nacional de las cooperativas	10
2.5 Cooperativas de trabajo asociado (CTA).....	11
3. Análisis estructural del sector CTA.....	14
3.1 Análisis de hacinamiento	14
3.2 Panorama competitivo.....	21
3.3 Análisis de las fuerzas del mercado en tiempo real	26
3.4 Estudio de competidores	31
Referencias.....	38

Perdurabilidad Empresarial: caso cooperativas de trabajo asociado en el sector Salud

Hugo Alberto Rivera*
Martha Patricia Arévalo**
Fabián Darío Barajas***
Karol Johanna Mendoza****
Mauricio Alberto Rey*****

1. Introducción

“El cooperativismo es una noción estrechamente ligada a la vida humana, que surge como respuesta a la insuficiencia del hombre para solucionar aisladamente sus necesidades y que encuentra en la unión de esfuerzos el camino para superar los escollos que plantea la vida en comunidad”.¹ En esta búsqueda de satisfacer las necesidades de los seres humanos se han conformado las cooperativas de trabajo asociado (CTA) del sector Salud, las cuales han buscado la unión de un grupo de personas para proveerse asociativamente de mecanismos que generen bienestar y servicios.

El modelo cooperativo está fundamentado en los siguientes valores: ayuda mutua, colaboración, solidaridad, responsabilidad y unión de esfuerzos, los cuales buscan satisfacer las necesidades de sus asociados, sus familias y la comunidad en general. Es un modelo de empresa, ya que permite una unidad de explotación económica, debido a que realiza cualquier tipo de actividad, como lo son las agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios.

En Colombia, el artículo 4 de la Ley 79 de 1988 define a la cooperativa como “[...] la empresa asociativa sin ánimo de lucro en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes

* Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario e investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

** Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: arevalo.martha@urosario.edu.co

*** Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: barajas.fabian@urosario.edu.co

**** Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: mendoza.johanna@urosario.edu.co

***** Estudiante de la Maestría en Administración en Salud. Correo: rey,mauricio@urosario.edu.co

1 COONFECOOP, “Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia,” *Observatorio Cooperativo* 11 (2009): 3.

y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”.² Esto quiere decir que los excedentes obtenidos en el desarrollo de su objeto social se reinvierten y fortalecen su misma organización, es decir, su propio patrimonio.

Esta norma se complementa y actualiza con la Ley 1233 de 2008 (Artículo 12. Objeto social de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado), la cual define a las cooperativas de trabajado asociado como aquellas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, la ejecución de obras o la prestación de servicios; además, aclara que el objeto social de estas organizaciones solidarias es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno; por esta razón, los asociados aúnan sus esfuerzos mediante aportes y su fuerza de trabajo en la producción de bienes y/o la prestación de servicios a terceros. El parágrafo de este artículo señala que se requiere que las cooperativas se especialicen en un sector específico, como salud, transporte, vigilancia y seguridad privada, o educación.

En el proceso de contratación con las CTA puede afirmarse que existen dos empresas totalmente independientes: una que contrata los servicios y otra que ofrece una fuerza laboral. Esta se constituye en una atractiva herramienta de mano de obra para algunos empleadores, que han utilizado esta figura para contratar servicios con ex-empleados cuando se reducen las plantas de personal, disminuyendo de esta manera las cargas prestacionales. En el caso específico del sector Salud, algunas han surgido como apoyo a las empresas prestadoras de servicios de salud (EPS) o instituciones prestadoras de servicios (IPS); este es el caso de Talentum, que es apoyada directamente por Salud Total (EPS) y por Centro Policlínico del Olaya (IPS) y Virrey Solís (IPS).

Basados en lo anterior, puede identificarse que el sector ha presentado transformaciones en los últimos años, que ponen a prueba la capacidad de sus dirigentes para generar ventajas competitivas. Con la finalidad de suministrar elementos que permitan comprender mejor lo ocurrido en el sector, en este trabajo se aplicarán las cuatro herramientas propuestas por Restrepo y Rivera (2008) en su libro *Análisis Estructural de Sectores Estratégicos*.

Las empresas estudiadas son Siprosalud, Integral, Intrasalud, Talentum, Nusil CTA y Coopsin.

Se investigó la información cualitativa y cuantitativa, como estados financieros de los últimos cinco años, extractados de la página web oficial de la Superintendencia de Sociedades, y sobre ello se realizó un análisis de la misma información hasta encontrar el ROA, que es un indicador que revela la rentabilidad real de los activos en un periodo de tiempo determinado; luego, se pasó a realizar el análisis estructural del sector, haciendo estudios de hacinamiento, que son patologías estratégicas que se generan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías del sector, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad en el tiempo. Sobre la base de esta información, se buscaba visualizar las zonas de desempeño, y también realizar una matriz de impacto de las mismas.

Más adelante se llevó a cabo el análisis del panorama competitivo, que permite la ubicación de las manchas blancas presentes en el sector estratégico, lo que posibilita un paneo de todas las oportunidades que se le presentan a un grupo de estrategias, ayudando así a determinar la concentración de un sector, los problemas que pueden presentarse en él y sus oportunidades de crecimiento.

Posteriormente, se realizó un análisis de las fuerzas del mercado con la metodología de análisis sectorial, que ha sido utilizada por un gran número de empresarios para diagnósticos internacionales de ventaja competitiva sostenible, para así, con este panorama, hacer posible que las empresas definan el modelo de negocio que deben seguir: por segmentación, por diferenciación o por costo. El modelo de las fuerzas como prueba sola permite crear el modelo de negocio de la empresa. Por último, se hizo un análisis de los competidores a través de la prueba de crecimiento potencial sostenible.

En términos generales, el análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) sirve para percibir lo ocurrido en el sector en cuanto a sus competidores, clientes, productos, supuestos, etc. Este documento fue realizado de manera conjunta por estudiantes de la asignatura Análisis estratégico sectorial aplicado al sector Salud y el profesor Hugo Alberto Rivera Rodríguez. La asignatura hace parte de la Maestría en Administración en Salud.

2. Descripción del sector estratégico: cooperativas

2.1 Antecedentes

Las ideas del cooperativismo, originadas en Europa, llegaron a Colombia en el marco de procesos económicos sociales y culturales que, a finales del siglo xx, desencadenaron en la apertura económica, el neoliberalismo y la globalización, lo que permitió el ingreso al país de bienes y servicios, además de formas de cultura y pensamiento de procedencia extranjera.

Las cooperativas rurales y agropecuarias se comenzaron a desarrollar a partir de la mitad del siglo xx, en especial en la década de los sesenta, cuando el programa Alianza para el Progreso, impulsado por Estados Unidos y apoyado por todos los gobiernos del área latinoamericana, decide apoyar el cooperativismo agropecuario y rural.

Las cooperativas aparecen en Colombia en 1931, a partir de la promulgación de la primera ley cooperativa, apoyada en las experiencias cooperativas que se estaban generando en los países europeos y en Norteamérica.³

2.2 Surgimiento de las cooperativas en Colombia

“El entorno económico y social que se ha generado por los efectos de la globalización, las políticas empresariales y las políticas gubernamentales, ha desplazado a los trabajadores, y las empresas han tercerizado la ejecución de sus actividades”.⁴ Esto ha desencadenado que los trabajadores, los profesionales del sector Salud y las personas independientes conformen equipos sinérgicos, constituyendo roles dobles de trabajador y empresario, con principios de cooperativismo universal que dan a la creación de las cooperativas de trabajo asociado.

En los últimos años, el movimiento cooperativista y las apuestas por economías alternativas se han dado en el marco de lo que se conoce como

3 P. de la Hoz et al., *Aproximación cultural a una cooperativa de trabajo asociado en el sector salud* (Bogotá: Universidad Piloto de Colombia, 2010), 2.

4 H. Hernández S. Martínez, *Análisis prospectivo de las cooperativas de trabajo asociado* (Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2004): 12.

economía solidaria, la cual se entiende como un conjunto de fuerzas sociales, identificadas por ideales solidarios y humanistas que la habilitan para gestionar talento humano, recursos naturales, científicos, tecnológicos y financieros, y, como resultado de esa gestión, para generar procesos de desarrollo integral y sostenible para el género humano en general, y para cada comunidad o agrupación familiar en particular.

Con la Ley 79 de 1988 se pretendió conformar un sistema de economía solidaria que recogiera a muchas organizaciones, asociaciones y grupos que realizaban actividades sociales y sin ánimo de lucro. El sistema de la economía solidaria se identifica con tres tipos principales de organizaciones: las cooperativas, los fondos de empleados y las mutuales.⁵

Según el sociólogo Fernando Urrea Giraldo, fue entre el año 2002 y 2004 cuando se registró un crecimiento desbordado de las CTA. De 2000 a 2005, las CTA pasaron de ser el 21 % del total de cooperativas nacionales al 46,1%. De 732, que existían en 2000, pasaron a 2980 en 2005, un crecimiento inusitado del 407 %. Durante estos años, el promedio de afiliación pasó de 75 a 160 socios promedio. De 55.496 socios registrados por las CTA en 2000, se pasó a 378.933 en 2005. Un incremento del 682,8%. Para 2005, Bogotá, Antioquia, Valle, Santander, Atlántico y Cundinamarca congregaban el 62 % del total nacional de CTA y el 80 % del total de asociados. Antioquia, Valle y Bogotá tenían el 77,4 % de las CTA, con más de 1000 asociados; el 71,3 % del total, con 500 a 1000 socios; el 64% de CTA, con 250 a 500 afiliados, y el 56,7 %, con 150 a 250 socios.⁶

La consolidación del modelo empresarial cooperativo no solo es la forma más común de hacer empresa solidaria, sino que logra, además, vincular a un mayor número de personas. De los 6.200.920 asociados a las diferentes organizaciones de economía solidaria que se registran al cierre del año 2010, el 82,8 % se encuentran asociados a cooperativas, para un total de 5.131.780 cooperativistas.

De un año a otro, el número total de asociados a las empresas de economía solidaria se incrementó en un 6,22 %, manteniendo un comportamiento estable respecto a años anteriores. Esto significa que durante el año 2010

5 P. de la Hoz et. al., *Aproximación cultural a una cooperativa de trabajo asociado en el sector salud* (Bogotá: Universidad Piloto de Colombia, 2010): 2.

6 COONFELOOP, "Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia," *Observatorio Cooperativo* 11 (2009): 3.

362.953 colombianos se vincularon a este tipo de organizaciones, de los cuales 310.017 pertenecen a cooperativas.⁷

2.3 Principales variables financieras de las cooperativas

El total de activos de las empresas de economía solidaria para el cierre de 2010 fue de 29,3 billones de pesos, con un crecimiento nominal anual de 13,62 %. De este total, el 82,3 %, es decir, 24,2 billones de pesos corresponden a las cooperativas. Dichas empresas son la forma de organización empresarial solidaria líder en Colombia, y han mostrado en los últimos años un desempeño satisfactorio, que se traduce en un mayor número de personas beneficiadas de las bondades propias del modelo empresarial cooperativo.⁸

2.4 Presencia nacional de las cooperativas

El cooperativismo tiene una presencia que cubre la totalidad del territorio nacional. Por domicilio principal, las cooperativas están presentes en 32 departamentos y en 674 municipios, y, por cobertura, sobre todo de las empresas cooperativas de salud, la presencia alcanza los 1000 municipios.

Dadas las características del modelo cooperativo, el aporte a la generación de empleo tiene un gran impacto no solo por las cifras que representa sobre el total nacional, sino porque promueve la formalización y el emprendimiento de personas que individualmente no tendrían la posibilidad de crear una unidad empresarial. El número de empleos directos del sector cooperativo es de 139.703, lo que representa el 93,2 % de los empleados de las empresas de economía solidaria en el país.⁹

Adicionalmente, los beneficios que obtienen las personas vinculadas a las cooperativas se dan por cuenta de la capacidad de estas empresas para trabajar en dos frentes: el que vela permanentemente por la satisfacción de las necesidades de quienes las conforman, y el que enfrenta a la economía de mercado para el desarrollo de determinada actividad. Esta mezcla crea la

7 Ibíd.

8 Ibíd.

9 Ibíd.

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

2.5 Cooperativas de trabajo asociado (CTA)

Los principales subsectores del sector de cooperativas son financiero, asegurador, agropecuario, servicios funerarios, transporte, aporte y crédito, educación, vigilancia y seguridad privada, salud y trabajo asociado.¹⁰

En cuanto al subsector cooperativo de salud, puede afirmarse que ha avanzado de manera significativa en Colombia. Los resultados de las empresas cooperativas muestran altos estándares de calidad y eficiencia en la prestación de los servicios y, gracias a su vocación social, reinvierten sus excedentes en pro de la población atendida, sus colaboradores y sus asociados.

Las CTA son organizaciones que asocian personas naturales que, simultáneamente, son gestoras de la empresa, contribuyen económicamente a la cooperativa y aportan en forma directa su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir bienes en común, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Se constituyen con un número mínimo de diez asociados, y tienen por objeto social generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno.

Las cooperativas de trabajo asociado, cuya actividad sea prestar servicios de salud, transporte, vigilancia y seguridad privada, y educación, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad, es decir, no pueden desarrollar actividades diferentes (Decreto 4588 de 2006).

El registro e inscripción de las cooperativas de trabajo asociado lo realiza la Superintendencia de la Economía Solidaria o la Superintendencia que ejerce control sobre la respectiva actividad. Para llevar a cabo este registro, es necesario obtener previamente la aprobación de los regímenes de trabajo asociado y de compensaciones por parte del Ministerio de la Protección Social.

10 Ibíd.

Las cooperativas de trabajo asociado que al 23 de enero de 2009 no iniciaron los trámites para obtener la aprobación del Ministerio y el registro ante la respectiva Superintendencia quedaron incursas en causal de disolución y liquidación, de acuerdo con la Ley 1233 de 2008: “La economía solidaria se constituye en propuesta ética e ideológica (política) para generar procesos eficientes de creación de riqueza, aplicada a la satisfacción de las necesidades sociales, dentro de un concepto de desarrollo integral y sostenible”.¹¹ Esto incide en la optimización de los recursos en las CTA en el sector salud, que sea un proceso dinámico en un entorno que se caracterice por las relaciones solidarias, aplicada a la producción de utilidades o excedentes que sean socialmente necesarios, y no por enriquecerse unos con el trabajo de otros.

El crecimiento del número de cooperativas de trabajo asociado registrada en Colombia coincidió con un periodo de expansión de la producción nacional, posterior a la recesión económica que se dio a finales de la década de los noventa. De otra parte, tuvo lugar luego de importantes reformas en el mercado laboral, determinadas principalmente por la Ley 50 de 1990, y la Ley 100 de 1993; finalmente, también se dio luego de algunos procesos de privatización, para mencionar solo algunos fenómenos nacionales. Incluso, tal crecimiento puede vincularse a hechos de carácter macro, como la globalización de la economía y el predominio del modelo capitalista.

En este contexto, se da una dinámica empresarial para el sector cooperativo colombiano sin precedentes, que tiene implicaciones directas en el mercado laboral, con un esquema que, pese a no ser nuevo en el país, presenta innovaciones en su uso por parte de diferentes sectores.

Para diciembre de 2010, el 50,47 % de las cooperativas colombianas que reportaron información a los entes de control y vigilancia eran de trabajo asociado, algo que históricamente no se había presentado y que ratifica la explosión de este nuevo esquema de trabajo en el país. Para tipificar una CTA, es necesario distinguir los siguientes conceptos:

- *Asociado*: es todo miembro de la cooperativa que de manera libre, consciente, voluntaria y responsable decide pertenecer a la misma, comprometiéndose a aportar su propio esfuerzo y a ayudarse mutuamente con el resto de los miembros para satisfacer necesidades comunes.

- *Vínculo asociativo*: es el conjunto de relaciones institucionales que la cooperativa mantiene con sus asociados. Por su naturaleza, implica tomar parte, formar parte y tener parte en la cooperativa; aquí, la participación integral es una pieza clave en la eficacia y eficiencia de los procesos de gestión y en el desarrollo cooperativo.
- *Acto cooperativo*: es el pactado entre la cooperativa y sus asociados de manera mutua, para el cumplimiento y la obtención de los fines institucionales.¹²

12 Ibid.

3. Análisis estructural del sector CTA

El análisis estructural de sectores estratégicos (AESE) es una metodología creada por Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera, la cual busca dar respuesta a la preocupación de los empresarios por comprender lo que sucede en su sector, y permite darles herramientas para emprender estrategias que tengan en cuenta su estructura interna y las posibilidades de crecimiento dentro de la industria. La metodología utilizada para lograr la percepción de lo que ocurre en el sector estratégico se desarrolla a través de cuatro pruebas para su desarrollo:

- Análisis de hacinamiento: consta de dos subpruebas (hacinamiento cuantitativo y hacinamiento cualitativo).
- Levantamiento del panorama competitivo.
- Análisis estructural de fuerzas de mercado.
- Estudio de competidores (supuestos del sector, crecimiento sostenible e índices de erosión).

3.1 Análisis de hacinamiento

Según Restrepo y Rivera (2008), el termino *hacinamiento* corresponde a la

[...] patología estratégica encontrada en los sectores estratégicos, caracterizada por erosión de la rentabilidad en el tiempo, tasa de mortalidad en crecimiento, tasa de natalidad en disminución, asimetrías financieras y pérdida de ventajas de largo plazo, síntomas que se presentan como consecuencia de la imitación de las mejores prácticas de otras compañías, tratando de obtener resultados financieros que les garanticen perdurabilidad.

Para este estudio, se desarrolla a partir de dos pruebas el análisis de hacinamiento cuantitativo, que evalúa la situación financiera de las empresas seleccionadas, y el hacinamiento cualitativo, el cual permite obtener un grado de imitación entre las entidades del sector.

3.1.1 Hacinamiento cuantitativo

Como punto de partida se revisaron los estados financieros de las cooperativas seleccionadas, utilizando las bases de datos de la Superintendencia de Sociedades, entre los años 2006-2010 (tabla 1). Para la realización del análisis de hacinamiento cuantitativo, para el sector estratégico de las cooperativas de trabajo asociado, se utilizó el ROA (retorno de los activos) como indicador financiero, el cual se define así:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo total}}$$

Tabla 1. Indicador financiero ROA 2006-2010

CTA	Año				
	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Siprosalud	6,15	2,08	2,42	0,01	1,04
Integral	1,11	0,85	0,79	0,98	0,84
Intrasalud	2,25	3,58	3,29	0,37	0,26
Talentum	3,90	2,56	1,80	0,88	1,25
Nusil CTA	0,59	0,60	1,14	0,72	0,46
Coopsin	5,22	2,06	2,70	0,48	0,49

Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

Posteriormente, se realizó la distribución de este conjunto de datos alrededor de medidas estadísticas, como la media, mediana y tercer cuartil, donde se encontraron los siguientes resultados (tabla 2):

Tabla 2. Indicadores estadísticos

Indicador estadístico	Año				
	2006 (%)	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
Media	3,20	1,96	2,02	0,57	0,72
Mediana	3,07	2,07	2,11	0,60	0,67
Tercer cuartil	4,89	2,44	2,63	0,84	0,99

Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Más adelante, se procedió a ubicar las empresas de acuerdo a zonas de desempeño de la siguiente manera (figura 1):

- *Desempeño superior*: empresas cuyo indicador financiero sea mayor o igual al indicador estadístico de mayor valor.
- *Desempeño medio*: empresas cuyo indicador financiero sea menor al indicador estadístico más alto, y mayor o igual al segundo indicador estadístico.
- *Morbilidad*: empresas cuyo indicador financiero sea mayor o igual al tercer indicador estadístico más bajo, y menor que el segundo.
- *Perdurabilidad comprometida*: empresas cuyo indicador sea mayor o igual a cero, y menor que el tercer indicador estadístico más bajo.
- *Estado tanático*: empresas con indicadores financieros negativos.

Figura 1. Ubicación de las empresas de acuerdo a su desempeño

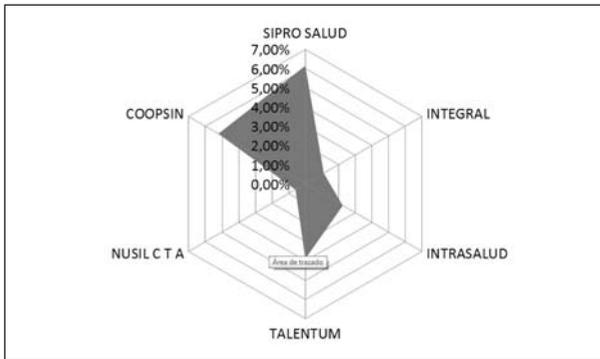
DESEMPEÑO	2006	2007	2008	2009	2010
DESEMPEÑO SUPERIOR	● ◐	▬ ▲	◐ ▲	■ ▬	● ▬
DESEMPEÑO MEDIO	▬	●	●	★	■
MORBILIDAD		◐			
PERDURABILIDAD COMPROMETIDA	■ ▲ ★	■ ★	■ ★ ▬	● ▲ ◐	★ ◐ ▲
ESTADO TANATICO					

SIPRO SALUD	●
INTEGRAL	■
INTRASALUD	▲
TALENTUM	▬
NUSIL C T A	★
COOPSIN	▲

Fuente: elaboración de los autores con base en datos de las diferentes empresas.

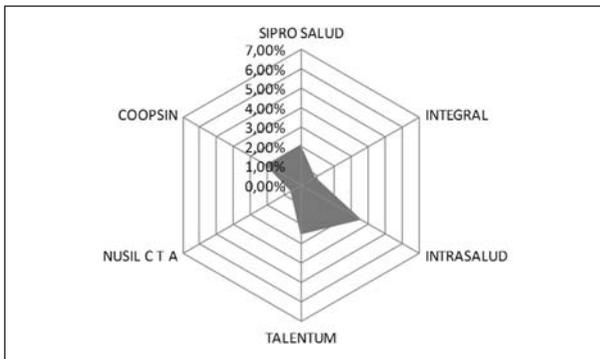
Adicionalmente, se realizaron gráficos radiales y en línea, que permiten la comparación, año a año, entre las diferentes cooperativas (figuras 2-7).

Figura 2. Cooperativas de trabajo asociado 2006. Indicador ROA



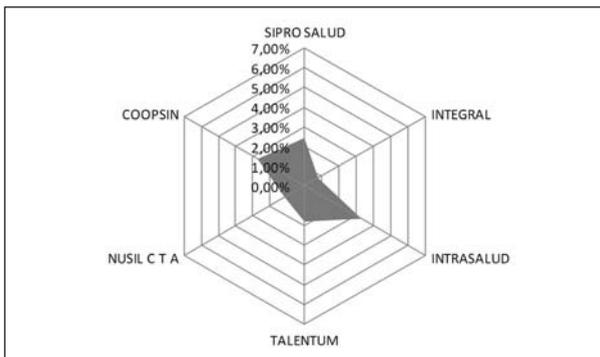
Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

Figura 3. Cooperativas de trabajo asociado 2007. Indicador ROA



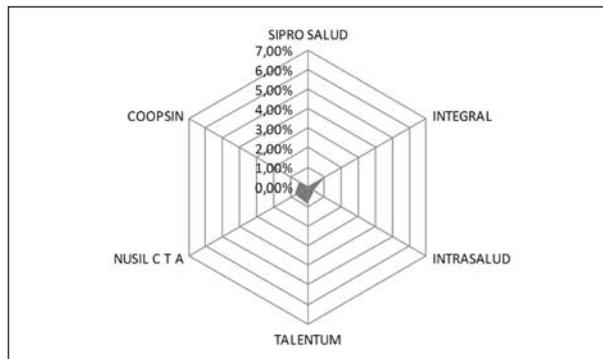
Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

Figura 4. Cooperativas de trabajo asociado 2008. Indicador ROA



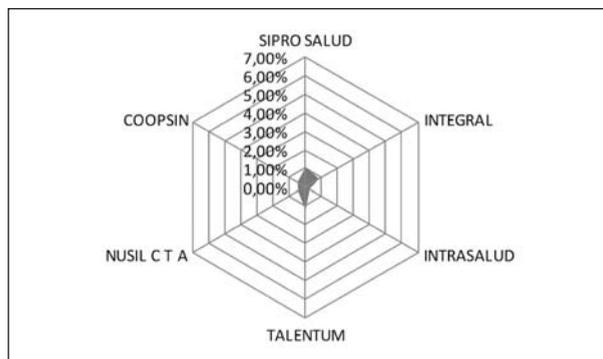
Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

Figura 5. Cooperativas de trabajo asociado 2009. Indicador ROA



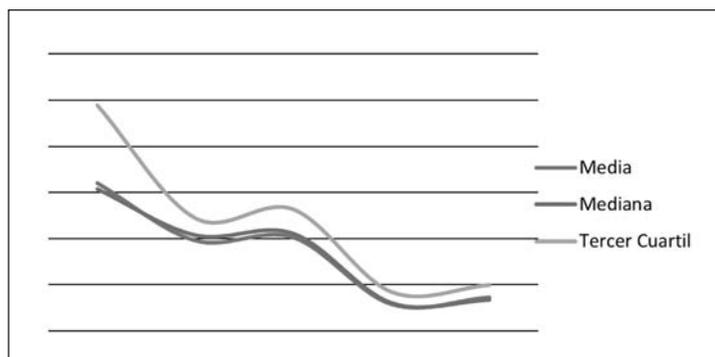
Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

Figura 6. Cooperativas de trabajo asociado 2010. Indicador ROA



Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

Figura 7. Evolución de indicadores estadísticos, años 2006-2010



Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

3.1.2 Análisis de hacinamiento cuantitativo

Inicialmente, se pueden identificar dos zonas en donde se ubicaron la mayoría de las empresas: desempeño superior y perdurabilidad comprometida. En cuanto a la zona de desempeño superior, cinco de las seis empresas se encuentran ahí ubicadas; cuatro de ellas, en dos de los cinco años estudiados. Se destaca Talentum, ya que es la cooperativa que se ha ubicado en la zona de desempeño superior durante tres años (2007, 2009 y 2010).

Con relación a la zona de perdurabilidad comprometida, cuatro de los cinco años albergaron a tres de las seis empresas estudiadas: Integral, Intra-salud y Nusil; esta última ha ocupado dicha zona durante cuatro años; todas las empresas estudiadas estuvieron, al menos, un año en esta zona.

Pocas empresas se ubicaron en la zona de desempeño medio; solo una por cada año, a excepción de Sipro, que se ubicó por dos años consecutivos.

Solo una empresa se posicionó en la zona de morbilidad, la cual es Coopsin, en el año 2007, y ninguna empresa en estado tanático.

Es de destacar que durante los cinco años estudiados se evidencia una caída en el estado financiero. Además, es importante ver que la diferencia entre las empresas con desempeño superior y medio es más alta en el año 2006, en comparación con los años 2009 y 2010, en los que el rango se hace mucho más estrecho, lo que puede significar que las empresas con desempeño superior hayan dejado de innovar, o que las demás empresas mejoraron su desempeño y se acercan más a uno superior.

En conclusión, se encuentra que el sector de las cooperativas de trabajo asociado ha presentado un hacinamiento progresivo durante los últimos cinco años, ya que la mitad de las empresas estudiadas se encuentra en la zona de perdurabilidad comprometida, y el rango para lograr un desempeño superior se ha vuelto más estrecho.

3.1.3 Análisis de hacinamiento cualitativo

El análisis de hacinamiento cualitativo busca determinar el grado de imitación que presenta el sector de estudio; para este efecto, se realiza una comparación entre los factores de éxito o de posible diferenciación de las empresas de este sector (tabla 3). Se escogieron variables de suma importancia en el desempeño del sector estudiado, con el fin de identificar qué

empresas realizan actividades diferentes o fuera de lo convencional, lo cual puede representarles una ventaja frente a las demás.

Tabla 3. Hacinamiento cualitativo

Variable			Empresas					
Tipo	Peso	Necesidades	SIPRO SALUD	Integral	Intrasalud	Talentum	Nusil CTA	COOPSIN
Precio	7,1%	Tarifas	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
		Intereses	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		Tiempo de pago	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00
		Sumatoria	8,00	8,00	9,00	7,00	9,00	9,00
		Calificación	0,57	0,57	0,64	0,50	0,64	0,64
Producto	21,4%	Contratación	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		Capacitación	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00
		Acceso a créditos	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
		Subsidios	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00
		Alianzas estratégicas	3,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00
		Asistencia/ soporte	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		Sumatoria	17,00	20,00	20,00	14,00	19,00	20,00
		Calificación	3,64	4,29	4,29	3,00	4,07	4,29
Atención al usuario	21%	Calidad	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
		Oportunidad	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
		Tiempo de respuesta	2,00	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00
		Sumatoria	9,00	8,00	9,00	7,00	10,00	11,00
		Calificación	1,93	1,71	1,93	1,50	2,14	2,36
Selección de talento humano	29%	Hoja de vida	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		Entrevista	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		Valoración psicológica	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00
		Pruebas Psicotécnicas	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
		Sumatoria	12,00	12,00	13,00	10,00	13,00	13,00
		Calificación	0,86	0,86	0,86	0,57	0,86	0,86

Continúa

Canales de comunicación	21%	Comunicación interna	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		Socialización de la información	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		Comunicación externa	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	4,00
		Evaluación de resultados	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00
		Retroalimentación	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
		Sumatoria	12,00	14,00	15,00	14,00	15,00	16,00
		Calificación	2,57	3,00	3,21	3,00	3,21	3,43
Total			7,00	7,43	7,71	5,57	7,71	8,14

Fuente: elaboración propia con datos de las diferentes empresas.

Las variables representan los servicios ofrecidos por el sector; en este caso, la selección de talento humano representa el mayor porcentaje e importancia, seguido por porcentajes iguales en relación con el producto, atención al usuario y canales de comunicación, siendo menos relevante el precio ofrecido.

Las empresas del sector presentan un alto grado de hacinamiento, representado por el nivel de imitación en las variables estudiadas. Es importante resaltar la labor de Talentum, que es la empresa con menor resultado y con variables que presentan bajo grado de imitación con relación a las demás cooperativas, especialmente en las variables de producto y selección de talento humano.

Por el contrario, la empresa que más imita es Coopsin y, sin ser suficiente, no realiza actividades que el resto de empresas sí realizan, lo cual se evidencia en los altos puntajes obtenidos en su evaluación.

3.2 Panorama competitivo

Habiendo llevado a cabo el análisis de hacinamiento, se procede a levantar el panorama competitivo: una matriz “T”, que permite identificar las actividades efectuadas por todas las empresas. En esta matriz, se logra evidenciar qué ofrecen, por qué los usuarios adquieren los servicios y cuáles canales son los más utilizados. Adicionalmente, ayuda a ubicar zonas de mercado no

explotadas. Para comenzar el panorama competitivo, es necesario establecer los vectores con los cuales se procederá a hacer el análisis respectivo; ellos son: necesidades, canales y variedades.

3.2.1 Levantamiento del panorama competitivo

Esta prueba es un complemento fundamental para la valoración completa de la situación del sector estratégico. Allí se pueden identificar, de una forma ilustrativa, las *manchas blancas* u oportunidades de diferenciación, que pueden orientar hacia una nueva estrategia de la compañía. En el levantamiento de este panorama, se pueden detectar con facilidad (visualmente) espacios de innovación, tanto en el producto y servicio como en el canal de distribución.

Para hacer el levantamiento del panorama competitivo, es necesario hacer uso de tres vectores: necesidades, canales y variedades.

3.2.2 Construcción de los vectores

En la matriz “T” se tuvieron en cuenta las necesidades más relevantes de los usuarios de las cooperativas de trabajo asociado en el sector Salud, los canales por medio de los cuales acceden los usuarios para la adquisición de los servicios que requieren.

Para la construcción de los tres vectores que se van a trabajar en la matriz “T”, se tuvieron en cuenta las diferentes variables que ofrecen las CTA a sus usuarios. Los vectores por evaluar son:

Necesidades:

- Acceso a portafolio de servicios
- Agilidad en los trámites
- Respuesta oportuna
- Pertinencia del servicio
- Atención al afiliado
- Cumplimiento de aspectos legales
- Equipo multidisciplinario
- Promoción, prevención y protección

- Calidad y mejoramiento continuo de procesos
- Canales de comunicación
- Socialización de información (circular, boletín, revista)
- Tarifas
- Reconocimiento en el mercado/experiencia
- Ubicación
- Comodidad
- Productividad
- Alianzas estratégicas

Variedades:

- Selección y contratación
- Capacitación y formación
- Celebraciones especiales
- Actividades deportivas y de integración
- Convenios comerciales
- Ofertas laborales
- Apoyos económicos
- Servicio solidario/fondo mutual
- Programa de Salud Ocupacional

Canales:

- Negociación directa
- Visita de asesores
- Página web

3.2.3 Construcción de la matriz “T”

Una vez definidos los componentes de la matriz “T”, se procede a hacer el análisis de la cobertura de cada empresa incluida en el estudio, en cuanto a suplir las necesidades propuestas en las categorías y canales de distribución.

Cada cooperativa se representa con un color diferente, para poderla distinguir visualmente en la matriz (figura 8):

Figura 8. Panorama competitivo

	1	Siprosalud
	2	Integral
	3	Intrasalud
	4	Talentum
	5	Nusil CTA
	6	Coopsin

Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

A continuación, se expone el resultado de la matriz “T” para el análisis del panorama competitivo del sector cooperativas de trabajo asociado en salud (figura 9):

Figura 9

		Panorama competitivo						1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Necesidades del usuario	Acceso al portafolio de servicios																								
	Agilidad en los trámites																								
	Respuesta oportuna																								
	Pertinencia del servicio																								
	Atención al afiliado																								
	Cumplimiento de aspectos legales																								
	Equipo multidisciplinario																								
	Promoción, prevención y protección																								
	Calidad y mejoramiento continuo de procesos																								
	Canales de comunicación																								
	Socialización de información (circular, boletín, revista)																								
	Tarifas																								
	Reconocimiento en el mercado/experiencia																								
	Ubicación																								
	Comodidad																								
	Productividad																								
	Alianzas estratégicas																								
	Canales	Variedades																							
								Selección y contratación			Capacitación y formación			Celebraciones especiales											
Negociación directa																									
Visita de asesores																									
	Página web																								

Continúa

Necesidades del usuario	Panorama competitivo						Actividades deportivas y de integración						Convenios comerciales						Ofertas laborales						Apoyos económicos						Servicio solidario/ fondo mutual						Programa de salud ocupacional					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Acceso al portafolio de servicios																																										
Agilidad en los trámites																																										
Respuesta oportuna																																										
Pertinencia del servicio																																										
Atención al afiliado																																										
Cumplimiento de aspectos legales																																										
Equipo multidisciplinario																																										
Promoción, prevención y protección																																										
Calidad y mejoramiento continuo de procesos																																										
Canales de comunicación																																										
Socialización de información (circular, boletín, revista)																																										
Tarifas																																										
Reconocimiento en el mercado/experiencia																																										
Ubicación																																										
Comodidad																																										
Productividad																																										
Alianzas estratégicas																																										
Variedades	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Canales																																										

Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

3.2.4 Análisis del panorama competitivo

Una vez finalizado el levantamiento del panorama competitivo, se pudieron establecer los espacios de mercado no explotados, es decir, donde se encuentran las *manchas blancas*. Estas zonas representan áreas que las cooperativas de trabajo asociado no explotan. Se puede apreciar que la mayoría de estas se encuentran en relación con los canales/variedades, puesto que canales como *visita de asesores* no han sido totalmente explotados para variedades como selección y contratación, convenios comerciales y ofertas laborales. También, puede identificarse una zona de mercado no explotado en el cruce necesidades/variedades, que corresponde a la socialización de la información en servicios como actividades deportivas y de integración, ofertas laborales y servicio solidario/fondo mutual, ya sea porque algunas no prestan este servicio, o porque no poseen este medio de difusión para sus asociados.

En cuanto a la necesidad *tarifas*, se observa que en las variedades de celebraciones especiales, ofertas laborales y programa de salud ocupacional, las empresas no satisfacen esta necesidad.

Se aprecia que Siprosalud y Talentum tienen un buen posicionamiento en el mercado, debido a que son empresas con más de diez años de permanencia en el sector. Las dos tienen la ventaja de brindar el servicio de fondo mutual y servicio solidario a sus asociados con respecto a las demás. Existe convergencia estratégica muy marcada, por la imitación de todas las cooperativas en el acceso a portafolios de servicios y atención al afiliado.

3.3 Análisis de las fuerzas del mercado en tiempo real

Este análisis se basa en el modelo de fuerzas del mercado de Porter, herramienta que evalúa la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los compradores, los riesgos o barreras de ingreso, el poder de negociación con los proveedores y los bienes sustitutos. Para aplicar este modelo, es necesario usar un *software* específico, desarrollo académico de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

El análisis de las fuerzas del mercado implica revisar, para cada uno de los sectores estudiados, cinco grandes categorías que permiten tener una mejor percepción de lo que ocurre en ellos. Estas son:

- Riesgo de ingreso
- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de compradores
- Riesgo de sustitución

3.3.1 Riesgo de ingreso

El riesgo de ingreso al sector de las cooperativas de trabajo asociado de salud, para el caso particular, es bajo, debido, principalmente, a que para incursionar en el mercado se requiere de una gran cantidad de inversión económica, no tanto para recurso tecnológico, sino para la contratación de personal idóneo y capacitado, así como para cumplir con las normas legales en cuanto a tipo de contratos (prestaciones sociales, pagos oportunos, profesionales calificados, inducciones laborales, entrevistas a profesionales, capacitaciones, etc.), convenios comerciales e incentivos a sus afiliados. Por todo esto, es necesario que las cooperativas cuenten con suficientes recursos económicos para suplir dichas obligaciones de manera óptima, eficiente y satisfactoria a sus afiliados. Por otra parte, estas son empresas que poseen economías de escala, sus altos volúmenes les permiten reducir sus costos y dificultan la entrada de un nuevo competidor, el cual, obligatoriamente, debería ingresar al mercado con precios más bajos. Las empresas con mayor éxito son las que más servicios y beneficios ofrecen a sus afiliados, por lo que un nuevo competidor no podría entrar si, como mínimo, no ofrece los servicios ya existentes.

Este tipo de empresas en particular no puede bajar los precios de sus productos; lo que sí puede hacer es incluir más servicios, mejorar las condiciones de contratación de sus afiliados, asegurar ofertas laborales adecuadas y seguras, e incentivar a sus afiliados con diferentes mecanismos.

De igual forma, una barrera de entrada para una empresa que desee ingresar al sector, y de vital importancia, la constituyen las curvas de experiencia, traducidas en aprendizaje. Las ya existentes en el mercado, y con mayor éxito, son las que han logrado crear y ofrecer beneficios especiales, o dar un valor agregado a sus afiliados, cumpliendo con la normatividad legal requerida, lo que hace que en este momento se encuentren posicionadas, sean reconocidas y mantengan estabilidad empresarial. Todo esto, en últimas, dificulta la incursión de nuevos competidores.

Para que estas empresas funcionen, generando rentabilidad financiera y posicionamiento en el mercado, es necesario contar con gran número de usuarios afiliados, lo que hace que sea esta una barrera para nuevos incursionistas en el sector, requiriendo conseguir contratos con entidades reconocidas y de gran tamaño.

El sector en mención se encuentra cada vez más vigilado por el Ministerio de Protección Social y la Superintendencia de Economía Solidaria, quienes se encargan de supervisar que se esté cumpliendo con toda la normatividad legal; esto hace que las nuevas empresas que desean ingresar al sector requieran una inversión muy alta que les permita cumplir con dicha legislación.

El Congreso de la República ha expedido la Ley 1233/08, en la que se contempla un control más estricto a las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado. En esta ley se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social; se crean las contribuciones especiales a cargo de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y a las cajas de compensación familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.

De igual forma, se establece que las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado implantarán, en su respectivo régimen, la compensación ordinaria mensual, de acuerdo con el tipo de labor desempeñada, el rendimiento y la cantidad de trabajo aportado por el trabajador asociado, que no será inferior, en ningún caso, a un salario mínimo legal mensual vigente, salvo que la actividad se realice en tiempos inferiores, en cuyo caso será proporcional a la labor desempeñada, a la cantidad y a la calidad, según se establezca en el correspondiente régimen interno.

Las cooperativas y precooperativas que no cumplan la normatividad vigente y, en especial, las disposiciones relativas al control, la inspección y la vigilancia serán objeto de las sanciones de ley, que, de acuerdo con los procedimientos, pueden llegar hasta la cancelación de la personería jurídica.

En la Ley 1233/08 se establece, además, que las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado serán responsables del proceso de afiliación y pago de los aportes de los trabajadores asociados al Sistema de Seguridad Social Integral (salud, pensión y riesgos profesionales).

Estas y otras normas legales necesarias para el funcionamiento y operación de las CTA hacen que las barreras de entrada para nuevos competidores en el sector sean cada vez más altas y, por lo tanto, el riesgo de ingreso sea bajo.

3.3.2 Poder de negociación de los proveedores

Según el sector estudiado, el poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que estos tienen como objetivo primordial lograr que las cooperativas cumplan cabalmente con todos los compromisos adquiridos con sus afiliados y cooperantes; al respecto, no hay oportunidad de negociación, ya que las CTA han establecido previamente los servicios y beneficios que ofrecerán a sus afiliados, acogiéndose a la normatividad legal vigente que las regula.

3.3.3 Poder de negociación de los compradores

En este caso, el poder de negociación de los compradores es medio-bajo. Los compradores (empresa), en parte, pueden seleccionar la cooperativa a través de la cual afiliarán a sus empleados, de acuerdo a los servicios y beneficios ofrecidos; sin embargo, se evidencia que, generalmente, ya existen acuerdos previos y relaciones institucionales entre cooperativa y empresa, lo cual hace que esta última acepte sin mayor reparo las condiciones ofrecidas por la primera. Si se hace referencia al trabajador, este nunca tiene la opción de escoger la cooperativa a la cual desea afiliarse, ya que la empresa impone esta decisión; la desafiliación del trabajador a la cooperativa significa una desvinculación inmediata de la empresa para la que labora. Sin embargo, el comprador es importante para la cooperativa, ya que sin sus aportes esta no podría obtener rentabilidad, ni capital para inversión, ni cumplir con sus obligaciones en general.

3.3.4 Nivel de rivalidad entre competidores existentes

El funcionamiento de una cooperativa de trabajo asociado no requiere de inversiones mayores en cuanto a infraestructura, ya que para su funcionamiento solo necesita de una oficina, dotada con tecnología básica, como computa-

dores y otros equipos. La inversión alta se encuentra en la contratación de personal calificado, con experiencia, y en el establecimiento de convenios tanto con empresas de salud reconocidas como con empresas comerciales, para satisfacer las necesidades de sus afiliados y para, de igual forma, innovar permanentemente, en relación con los servicios ofertados, los cuales, se espera, le den un valor agregado en relación con las demás CTA del sector. Todo esto redundaría en una mayor rivalidad entre las empresas del sector.

Además, la experiencia y reconocimiento en el sector de determinadas empresas hace que haya un nivel de rivalidad alto, debido a que cuentan con una gran cantidad de afiliados, lo cual les permite tener mayor capacidad de endeudamiento, mayores utilidades, y, por lo tanto, ofertar más y mejores productos y servicios.

3.3.5 Bienes sustitutos

En este sector, el único sustituto es la contratación directa por parte de la empresa, y no por intermediación de una cooperativa de trabajo asociado. El pago de prestaciones sociales y el desarrollo de convenios comerciales, actividades deportivas, lúdicas, celebraciones, etc., le generaría a la empresa costos más altos, que si estos servicios fueran ofrecidos por las cooperativas. Debe reconocerse que el cobro que hacen las empresas comerciales por establecer convenios con otras es más bajo para una cooperativa que para una empresa más grande y reconocida en el mercado.

Es conveniente resaltar que cuando el trabajador es seleccionado para un cargo dentro de la empresa, no se le pregunta si prefiere ser contratado directamente o a través de la cooperativa, ya que estos son lineamientos establecidos previamente por dichas entidades y no son opcionales. Esto significa que no hay riesgo para las CTA de que sus afiliados se queden o trasladen con el sustituto. Tampoco se ofrecen servicios complementarios o necesidades que cubra otra CTA en la misma empresa; por ejemplo, que en una entidad haya contrato con una cooperativa, pero que exista otra que supla las necesidades que la primera no puede cubrir y, de esta forma, exista el riesgo de que el cliente se traslade o decida quedarse con los servicios que le ofrece la segunda CTA.

3.4 Estudio de competidores

Una prueba adicional que se requiere dentro del análisis estructural de sectores estratégicos es la del estudio de competidores, que permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que no es un análisis de rivalidad; a través de él, se pretende observar a los competidores con la finalidad de generar conclusiones que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida.

El conocimiento de los competidores es de suma importancia para una empresa, pero no solo se deben comparar los niveles de rentabilidad –como se hace en el análisis de hacinamiento–, sino que es necesario analizar su potencial de crecimiento. De esta forma, la empresa puede establecer áreas de ventaja o desventaja competitiva. En este documento se realiza el análisis del *crecimiento potencial sostenible*.

3.4.1 Supuestos

Siguiendo la secuencia sugerida por Restrepo y Rivera (2008), en primer lugar se determinaron los supuestos sectoriales, entendidos estos como percepciones de la realidad traducidas en conceptos de negocio. En el sector de las CTA se pudieron identificar los siguientes supuestos:

- Las cooperativas de trabajo asociado se han convertido en una de las principales modalidades por medio de las cuales el Gobierno y muchas empresas privadas escatiman los derechos laborales de los trabajadores colombianos y se esfuerzan por debilitar a las organizaciones sindicales.
- La figura de la cooperativa de trabajo asociado es utilizada para evadir el Código del Trabajo, la seguridad social y los aportes parafiscales.
- El derecho a la salud resulta particularmente vulnerado por las CTA.
- Las actividades realizadas por la Superintendencia para la Economía Solidaria (SES) y el Ministerio de la Protección Social para realizar un trabajo efectivo son prácticamente nulas.

- Las CTA son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios de forma autogestionaria.
- Los cooperados deben pagar para empezar a trabajar; este aporte inicial, no rembolsable por la afiliación a la CTA, se suma a otras dos contribuciones: un monto como aporte a la capitalización de la cooperativa y una cuota obligatoria mensual no inferior al 5 % de la remuneración mensual.
- Las CTA están obligadas a presentar registro mercantil y a reportar a la Superintendencia de Economía Solidaria (SES) sus estados financieros.
- Las CTA pueden iniciar actividades cuando sus estatutos y sus regímenes de trabajo son aprobados por el Ministerio de la Protección Social. Adicionalmente, las CTA que ofrecen sus servicios en el sector Salud deben registrarse en la Superintendencia Nacional de Salud.
- El diferencial de costos entre la mano de obra asalariada y la asociada es la causa primordial del auge de las CTA en los últimos años.
- Las CTA les permiten a sus empresas operar con costos menores e, indirectamente, generar ahorros significativos.
- En el sector Salud, los trabajadores son obligados o inducidos a asociarse a la CTA.
- Las CTA se concentran en tres sectores: servicios comunitarios, servicios a las empresas y suministro de personal.
- Existe poca información confiable sobre el sector de las CTA. El Gobierno no ha hecho mayores esfuerzos para obligar a las CTA a rendir información oportuna y confiable.

3.4.2 Crecimiento potencial sostenible

La prueba del crecimiento potencial sostenible (CPS) muestra la capacidad de crecimiento de las empresas, teniendo en cuenta la capacidad de generación de rentabilidad al utilizar recursos internos (crecimiento intrínseco) y externos (crecimiento extrínseco). Por lo tanto, se calculó cada indicador (interno y externo) para cada empresa del sector de tecnología en computación, en cada año. Para calcular el CPS se utilizó la siguiente ecuación:

$$Cps = R'aP + \left(\frac{D}{E}\right)P(R'a - i)$$

- R'a** = ROA antes de intereses
P = Tasa de retención de utilidades
D = Pasivo total
E = Patrimonio
i = Intereses ponderados de la deuda

En las tablas 4-8, se presentan los resultados encontrados en cada una de las empresas analizadas, año a año.

Tablas 4-8. Crecimiento potencial sostenible del sector, CTA 2006-2010

2006			
Empresa	CreInt	CreExt	Cps
INTEGRAL	1,11%	13,11%	14,22%
SIPRO SALUD	12,51%	15,99%	28,50%
NUSIL	0,59%	2,77%	3,36%
INTRASALUD	2,25%	5,28%	7,53%
TALENTUM	3,90%	23,72%	27,62%
COOPSIN	5,22%	24,61%	29,84%

2007			
Empresa	CreInt	CreExt	Cps
INTEGRAL	0,85%	12,97%	13,82%
SIPRO SALUD	2,51%	7,49%	10,00%
NUSIL	0,60%	1,36%	1,96%
INTRASALUD	17,03%	-8,74%	8,29%
TALENTUM	2,56%	14,84%	17,41%
COOPSIN	2,06%	14,29%	16,35%

Continúa

2008			
EMPRESA	CreInt	CreExt	Cps
INTEGRAL	0,79%	14,15%	14,95%
SIPRO SALUD	2,68%	1,73%	4,41%
NUSIL	1,14%	3,02%	4,16%
INTRASALUD	13,35%	-7,15%	6,20%
TALENTUM	1,83%	11,14%	12,98%
COOPSIN	2,70%	18,49%	21,19%

2009			
EMPRESA	CreInt	CreExt	Cps
INTEGRAL	0,98%	12,83%	13,81%
SIPRO SALUD	0,69%	-0,44%	0,25%
NUSIL	0,72%	9,66%	10,38%
INTRASALUD	10,82%	-9,80%	1,02%
TALENTUM	2,04%	4,47%	6,51%
COOPSIN	0,48%	5,43%	5,91%

2010			
EMPRESA	CreInt	CreExt	Cps
INTEGRAL	6,19%	7,30%	13,48%
SIPRO SALUD	9,30%	15,32%	24,62%
NUSIL	0,46%	9,47%	9,93%
INTRASALUD	10,03%	-9,10%	0,93%
TALENTUM	1,71%	6,31%	8,02%
COOPSIN	0,49%	4,52%	5,02%

Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

Las tablas anteriores permiten diagnosticar el crecimiento potencial sostenible de las empresas que conforman el sector estratégico, el cual depende directamente de dos procesos dinámicos: crecimiento intrínseco (endógeno) y crecimiento extrínseco (exógeno).

Restrepo y Rivera (2008) afirman que el crecimiento intrínseco se da como resultado de la operación de la empresa, de vender lo que produce, y es un reflejo del potencial de su mercado y de la capacidad que tiene para aprovecharlo; por otra parte, el crecimiento extrínseco es el resultado de la obtención de recursos externos. Estos mismos autores aclaran que el crecimiento sostenible solo es posible cuando ambos crecimientos son positivos. Los resultados encontrados se describen a continuación:

La empresa Intrasalud, durante cuatro años consecutivos (2007, 2008, 2009, 2010), ha sido la que presenta un mayor crecimiento interno; sin embargo, durante esos mismos años, ha sido la única que presenta un crecimiento externo negativo; en 2009, la acompaña en este comportamiento SiproSalud.

En el año 2006, Coopsin presentó el mayor crecimiento externo (24,61 %); en 2007, Talentum (14,84 %); en el año 2008, nuevamente Coopsin (18,49%); en 2009, Integral (12,83 %), y en 2010, SiproSalud (24,62 %).

En cuanto al mayor crecimiento potencial sostenible, durante los cinco años revisados, se encuentran SiproSalud, Talentum, Coopsin e Integral, cuatro de las cinco empresas estudiadas. Intrasalud es la única que no aparece en este listado, debido a sus crecimientos externos negativos durante cuatro años consecutivos.

Al analizar el crecimiento externo, crecimiento interno y crecimiento potencial sostenible del sector, se observa que los tres han disminuido significativamente en los últimos años; solamente el crecimiento interno ha tenido una leve recuperación, en 2010. El crecimiento potencial sostenible, por ejemplo, pasó de 19,7 %, en 2006, a 7,8 %, en 2010, mostrando una disminución de 60 %.

3.4.3 Índices de erosión

Este análisis es el complemento del crecimiento potencial sostenible, el cual permite comprobar si los competidores del sector estratégico objeto de estudio presentan una de estas dos situaciones: erosión de la estrategia o erosión de la productividad.

Los índices de erosión permiten establecer si la empresa presenta problemas de estrategia o productividad. Existe erosión de la estrategia cuando la tasa de crecimiento de la utilidad supera la tasa de crecimiento de los ingresos

de una empresa, en una relación mayor o igual de tres a uno, conjuntamente con una disminución en los costos. Hay erosión de la productividad cuando la tasa de crecimiento de los ingresos supera la tasa de crecimiento de la utilidad, en un valor mayor o igual de tres a uno, junto con un aumento de los costos. En otras palabras, la erosión de la estrategia refleja un problema donde hay utilidades sin tener ingresos y no hay procesos de mejora continua. La erosión de la productividad refleja problemas de sobrecostos debido a ineficiencias.

Si una empresa presenta erosión de la estrategia, significa que no tiene capacidad de generación de ingresos a largo plazo, a pesar de evidenciar crecimiento temporal de sus utilidades, y si presenta erosión de la productividad, se encuentra con ineficiencias. Se puede indicar que cuando por más de dos años consecutivos la relación entre la variación de la utilidad y la variación de los ingresos es mayor a tres, se sufre de erosión estratégica, y cuando la variación de los ingresos supera a la variación de la utilidad en la misma proporción, hay erosión de la productividad.¹³

Para poder obtener estos análisis, es importante contar con los datos financieros de cada uno de los competidores, en lo que concierne a utilidades netas, ingresos operacionales y costos y gastos de operación, con el fin de poder identificar las causas de erosión mencionadas. Con base en tales datos, se haya la variación o delta de las utilidades e ingresos, y se hace una división entre estos deltas, con el fin de identificar las erosiones. A continuación, en la tabla 9, se presentan los resultados obtenidos:

Tabla 9. Índices de erosión en el sector 2006-2010

Índice Erosión Estrategia	INTEGRAL	SIPRO SALUD	NUSIL	INTRASALUD	TALENTUM	COOPSIN
2006-2007	0,77	1,00	-0,04	0,01	-0,22	-0,74
2007-2008	1,19	0,50	-1,46	5,63	0,28	-2,88
2008-2009	1,19	-0,89	-2,21	2,42	-0,67	-0,01
2009-2010	5,70	11,85	1,54	-0,23	3,26	0,16

Continúa

13 Para una mejor comprensión del concepto de erosión, ver Restrepo y Rivera (2008).

Indice Erosión Productividad	INTEGRAL	SIPRO SALUD	NUSIL	INTRASALUD	TALENTUM	COOPSIN
2006-2007	1,29	1,00	-28,39	86,76	-4,49	-1,35
2007-2008	0,84	1,99	-0,69	0,18	3,55	-0,35
2008-2009	0,84	-1,12	-0,45	0,41	-1,49	-169,91
2009-2010	0,18	0,08	0,65	-4,42	0,31	6,14

Fuente: elaboración de los autores, con base en datos de las diferentes empresas.

Según la información de la tabla 9, ninguna de las empresas estudiadas cumple las tres condiciones anteriores para determinar que ha presentado erosión de la estrategia.

En cuanto a la erosión de la productividad, los mismos autores explican que se presenta cuando en la empresa ocurre un crecimiento de los ingresos en mayor proporción que las utilidades. Igual que en el caso anterior, esta variación debe presentarse más de tres veces, y durante tres años consecutivos; por el contrario, los costos deben incrementarse.

Igualmente, ninguna de las empresas estudiadas cumple las tres condiciones anteriores para determinar que ha presentado erosión de la productividad.

Referencias

- Colombia, s. a. (2006, diciembre), “Decreto número 4588 del 27 de diciembre de 2006, por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado”, en *Diario Oficial*, núm. 46.484, 27 de diciembre de 2006, Bogotá.
- Colombia, Congreso Nacional de la República (2005, julio), “Ley 1233 del 22 de julio de 2008, por medio de la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar, se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones”. *Diario Oficial*, núm. 47.058, 22 de julio de 2008, Bogotá.
- COONFECOOP. “Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia.” *Observatorio Cooperativo* 11 (2009): 3.
- De la Hoz, P. *Aproximación cultural a una cooperativa de trabajo asociado en el sector salud*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia, 2010.
- Hernández, H. *Análisis prospectivo de las cooperativas de trabajo asociado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2004.
- Porter, M. “The Five Competitive Forces that Shape Strategy.” *Harvard Business Review* 86(1) (2008): 59-77.
- Restrepo, L. y H. Rivera. *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2008.
- Rivera, H. (2011), La investigación en la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario: pasado, presente y futuro [Documento de investigación núm. 100], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.
- Rivera, H., J. Gómez y L. Méndez (2010), *Manual para la realización del análisis de las fuerzas del mercado pymes* [Documento de investigación núm. 72], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Centro de estudios Empresariales para la Perdurabilidad y Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial.

Rocha, O. et al. (2011), *Turbulencia Empresarial en Colombia: caso sector medicina prepagada* [Documento de investigación núm. 90], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.

Sarmiento, J. et al. (2011), *Turbulencia empresarial en Colombia: caso sector de laboratorios fitoterapéuticos* [Documento de investigación núm. 104], Bogotá, Universidad del Rosario, Facultad de Administración.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración