

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA
MULTIACTIVA DE LA UNAB “CUPE”

MARIA LILIANA MEZA JARAMILLO
VILMA MOLANO ORTIZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA
MULTIACTIVA DE LA UNAB “CUPE”

MARIA LILIAN MEZA JARAMILLO
VILMA MOLANO ORTIZ

Proyecto de grado presentado como requisito parcial para
optar al título de profesional en Gestión Empresarial.

Director:
MARTHA CECILIA DURAN LEÓN
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2004

RESUMEN

1. TITULO: PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LA UNAB “CUPE”^{1*}

2: AUTORES: MEZA JARAMILLO, María Liliana
MOLANO ORTIZ, Vilma^{**}

3. PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica
Cooperativa
Servicios

4. DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:

El presente estudio plantea la realización de una Planeación Estratégica para la Cooperativa de la Unab “CUPE”, con el fin de lograr un mejoramiento tanto a nivel interno como a nivel externo.

Realizados los diagnósticos interno y externo, además se identificaron estrategias mediante análisis y evaluación de cada una de las variables y llevadas dentro del proceso de planeación estratégica a unas matrices (DOFA, PEEA). Esta última matriz permitió la selección de las estrategias, penetración de Mercados, desarrollo del servicio e imagen corporativa, en consecuencia se definieron Objetivos, Metas, Políticas, Plan de Acción e Indicadores de Gestión a cada una de las estrategias escogidas

A través de estas tres estrategias se pretende el desarrollo de actividades que permitan mantener los actuales mercados, penetrar en nuevos mercados a nivel regional, crecer en imagen corporativa al desarrollarse una adecuada estrategia publicitaria, incrementar el número de clientes, minimizar el impacto de la competencia al realizar alianzas estratégicas con estas a fin de sacar un beneficio común.

Para finalizar es importante concluir que el proceso de planeación estratégica debe ser lo más flexible y participativo de tal manera que la Gerencia genere una cultura estratégica inspirada en el compromiso del talento humano sintiendo sinergia con la Misión, Visión y Objetivos de Cupe.

Proyecto de Grado.

* Proyecto de Grado.

** Universidad Industrial de Santander. Instituto de Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Duran Martha Cecilia

SUMMARY

1. I TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE COOPERATIVE MULTIACTIVA OF THE COOPERATIVE UNAB "CUPE"*

2: AUTHORS: MEZA JARAMILLO, María Liliana
MOLANO ORTIZ, Vilma**

3. KEY WORDS: Strategic Planeación
Cooperative
Services

4. DESCRIPTION OR CONTENT:

The present study outlines the realization of a Strategic Planning for the Cooperative of the Unab "CUPE", with the purpose of achieving an improvement as much to internal level as to external level.

Carried out the internal and external diagnoses, strategies were also identified by means of analysis and evaluation of each one of the variables and taken inside the process of strategic planning to some wombs (DOFA, PEEA). This last womb allowed the selection of the strategies, penetration of Markets, development of the service and corporate image, in consequence they were defined Objectives, Goals, Political, Plan of Action and Indicators of Administration to each one of the chosen strategies

Through these three strategies the development of activities is sought that allow to maintain the current markets, to penetrate in new markets at regional level, to grow in corporate image when being developed an appropriate advertising strategy, to increase the number of clients, to minimize the impact from the competition when carrying out strategic alliances with these in order to take out a common benefit.

To conclude it is important to conclude that the process of strategic planning should be the most flexible thing and participativo in such a way that the

* Proyecto f. Degree

** Industrial University Of. Santander. Institute Of. Distance Education. Enterprise Management.
Durán Martha Cecilia

Management generates a strategic culture inspired by the commitment of the human talent feeling synergy with the Mission, Vision and Objectives of CUPE.

Hoy al culminar con éxito mis estudios quiero compartir mi alegría con los seres que más amo: mi esposo LUIS FRANCISCO, mis hijas CAROLINA, TATIANA y NATHALIA, por su apoyo y ayuda constante, a Dios, por haberme dado la fortaleza necesaria para no sucumbir en los momentos difíciles.

LILIANA

A mi Esposo Alfonso y a mis amados hijos Natalia y Sebastián, fuente de mi inspiración, mis esfuerzos y mis triunfos, a mi Madre, Vivo ejemplo de fortaleza y superación y a Dios por haberme dado la oportunidad de superar esta nueva etapa de mi vida .

Vilma

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. ASPECTOS GENERALES	21
1.1 ANTECEDENTES	21
1.1.1. Origen del Cooperativismo	21
1.1.2. Evolución	21
1.1.3. Desarrollo del Cooperativismo en Colombia	23
1.1.4. Situación Cooperativa en Santander	27
1.2 CLASES DE COOPERATIVA	29
1.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA COOPERATIVA	31
1.4 INSTRUMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	32
1.5 MARCO DE REFERENCIA LEGAL	35
1.6 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	43
1.6.1. Reseña Histórica	43
1.6.2. Actividad Económica	47
1.6.3 Cobertura	49
1.6.4. Comités	49
1.6.5. Estructura Organizacional	52
1.6.6. Requisitos de Afiliación	52

2.	EVALUACION INTERNA	54
2.1	Identificación de la cultura corporativa	54
2.1.1	Cultura Corporativa de Cupe	
2.2	PRINCIPIOS ETICOS DE LOS DIRECTIVOS DE CUPE	58
2.3	AUDITORIA GERENCIAL	59
2.3.1	Planeación	60
2.3.2.	Organización	61
2.3.3.	Dirección	66
2.3.4.	Control	67
2.4	AUDITORIA DE MERCADOS	69
2.4.1.	Análisis de los Clientes	69
2.4.2.	Alianzas Estratégicas	73
2.4.3.	Venta de Productos y/o Servicios	74
2.4.4.	Planificación de Productos y/o Servicios	75
2.4.5.	Política de Precios	75
2.4.6.	Investigación de Mercados	76
2.5	AUDITORIA DEL SERVICIO	77
2.5.1.	Recursos Físicos	78
2.5.2.	Servicios	79
2.5.3	Responsabilidad Social	79
2.6	AUDITORIA FINANCIERA	90
2.6.1.	Acceso a Recursos	90
2.6.2.	Estructura de Costos y Gastos	91
2.6.3.	Recursos Para la Inversión	91

2.6.4. Estados Financieros	92
2.7 GESTION DEL TALENTO HUMANO	99
2.7.1 Selección del Personal	99
2.7.2. Perfil del Recurso Humano	100
2.7.3. Clima Laboral	100
2.7.4. Capacitación	102
2.7.5. Instrumentos de Trabajo	103
2.7.6. Motivación	104
2.7.7. Cantidad del Recurso Humano	107
2.8 MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA	108
2. 9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	119
3. AUDITORIA EXTERNA	121
3.1 ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO	121
3.1.1. Factor Social, Cultural y Demográfico	121
3.1.1.1. Índice de Desempleo	122
3.1.1.2. Conflicto Interno	125
3.1.1.3. Habito del Ahorro	126
3.1.2. Factor Económico	127
3.1.2.1. Políticas Crediticias	127
3.1.2.2. Tasas de Interés	128
3.1.2.3. Inflación	130
3.1.2.4. Capacidad Adquisitiva	132
3.1.3. Factor Político y Gubernamental	133

3.1.3.1. Reforma Laboral	134
3.1.3.2 Reforma Tributaria	136
3.1.4. Factor Competitivo	137
3.1.4.1. Capacidad del Servicio	138
3.1.4.2. Competitividad de as Empresas Cooperativas	139
3.1.5. Factor Tecnológico	143
3.1.5.1 Grados de Automatización	143
3.1.5.2. Tecnología del E- Comercio	144
3.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	145
3.2.1. Amenazas	145
3.2.2. Oportunidades	146
3.3 MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)	147
3.3.1. Análisis de la Matriz POAM de las Oportunidades y Amenazas	147
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	149
4.1 MISION CORPORATIVA	149
4.1.1 Misión de la Cooperativa de la Unab “Cupe”	149
4.2 VISION CORPORATIVA	150
4.2.1 Elementos de una Visión	152
4.2.2 Visión de la Cooperativa de la Unab “Cupe”	152
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	152
4.4 VALORES CORPORATIVOS	153
4.5 ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	154

4.5.1. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)	158
4.5.2. Matriz DOFA	163
4.5.3. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	167
4.6 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	167
4.6.1. Penetración de Mercados	167
4.6.2 . Desarrollo del Servicio	167
4.6.3. Imagen Corporativa	167
5. OPCIONES ESTRATEGICAS	168
5.1 OPCIONES ESTRATEGICAS	168
5.2 OBJETIVOS	168
5.3 ESTRATEGIA NO. 1 PENETRACION DEL MERCADO	169
5.3.1. Objetivos	169
5.3.2. Metas	169
5.3.3. Políticas	170
5.3.4. Plan de Acción, Asignación de Responsables y Determinación de Recursos Económicos y Requeridos	171
5.4 ESTRATEGIA NO. 2 DESARROLLO DEL SERVICIO	175
5.4.1. Objetivos	175
5.4.2. Metas	175
5.4.3. Políticas	176
5.4.4. Plan de Acción	176

5.5 ESTRATEGIA NO. 3 IMAGEN CORPORATIVA	178
5.5.1. Objetivos	178
5.5.2. Metas	179
5.5.3 Políticas	179
5.5.4. Plan de Acción	180
5.6 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION	182
5.6.1. Estrategia No. 1 Penetración de Mercados	182
5.6.2. Estrategia No. 2 Desarrollo del Servicio	183
5.6.3. Estrategia No. 3 Imagen Corporativa	183

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales Estadísticas del Sector Diciembre 02	26
Tabla 2. Inversiones Comité de Solidaridad	50
Tabla 3. Utilización líneas de Crédito	51
Tabla 4. Fidelidad de los Clientes	72
Tabla 5. Número de Asociados Retirados	73
Tabla 6. Alianzas Estratégicas	74
Tabla 7. Principales Razones para ser Socios de Cupe	76
Tabla 8. Servicios que Conocen y utilizan los Asociados	77
Tabla 9. Capacidad de Préstamos	86
Tabla 10. Tasas de Interés	87
Tabla 11. Proyecto de Apropiación de excedentes	92
Tabla 12. Índices Financieros	98
Tabla 13. Reconocimiento del Jefe	105
Tabla 14. Sistemas de Comunicación	106
Tabla 15. Ponderación de Factores	110
Tabla 16. Índice de desempleo	123
Tabla 17. Tasas de Interés 2003	129
Tabla 18. Comportamiento Tasas de Inflación	130
Tabla 19. Por Grupo de Gastos de Variación	131

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Clientes Internos	70
Figura 2. Clientes Externos	72
Figura 3. Tiempo de Asociados a Cupe	72
Figura 4. Servicios que Utiliza	82
Figura 5. Capacidad Préstamos	87
Figura 6. Otros Servicios	89
Figura 7. Ambiente de Trabajo	101
Figura 8. Satisfacción en el Trabajo	103
Figura 9. Instrumentos de trabajo	104
Figura 10. Variación de tasas de Desempleo – Bucaramanga	125
Figura 11. Matriz PEEA	159
Figura 12. Matriz DOFA	164

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Auditoria Gerencial	113
Cuadro 2. Auditoria de Mercados	114
Cuadro 3. Auditoria del Servicio	115
Cuadro 4. Auditoria Financiera	116
Cuadro 5. Auditoria del Talento Humano	117
Cuadro 6. Matriz del Perfil de Capacidad Interna	120
Cuadro 7. Matriz PEEA	155

INTRODUCCION

Por los grandes retos que deben enfrentar las empresas, es necesario que cuenten con adecuados planes, pero especialmente mantener proyectos permanentes de Planeación a Corto, Mediano y Largo Plazo, ya que aquellas organizaciones que han tenido la oportunidad de hacer Planeación Estratégica, han sido más exitosas que aquellas que no lo han hecho.

Si para las empresas tradicionales la planeación es una urgencia, con mayor razón para las cooperativas, necesitan de procesos de planeación participativa y estratégica que le aseguren su permanencia y éxito hacia el futuro.

Dentro de este contexto, en el presente documento de Planeación Estratégica de CUPE se desarrolla la siguiente metodología: partiendo de un diagnóstico interno y externo se extraen las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa a través de matrices internas y externas. Una vez determinadas y priorizadas estas, se desarrolla metodológicamente las estrategias a implementar a través de matrices y a la vez se diseña un Plan de Acción adecuado para el desarrollo sostenible de la organización.

El objetivo principal del proyecto es desarrollar un plan de mejoramiento de la cooperativa mediante procesos de organización, identidad y sentido de pertenencia de los asociados con el fin de poder ampliar su cobertura, crecimiento y prestación de servicios.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Origen del Cooperativismo. El cooperativismo nació en Inglaterra en el año de 1850 cuando apareció la Revolución Industrial, donde la mano de obra fue reemplazada por las maquinas, dejando cesantes a muchos trabajadores, quienes vieron la necesidad de buscar un punto de apoyo mediante la forma de trabajo asociado.

En el año de 1844 los Pioneros Rochdale crearon su cooperativa en un centro industrial carbonífero donde ya se habían dado movimientos cooperativos que no fructificaban, por ello es común oír que los Pioneros Rochdale aprendieron de los fracasos anteriores, además desarrollaron los seis principios corporativos, que con el transcurrir del tiempo solo ha sufrido algunas modificaciones de forma, por que en esencia se mantiene; y es así como crearon Cooperativismo de Consumo mediante una asociación de tienda, que la primera forma de manifestación cooperativa, fue este el primer intento de los hogares pobres para romper la política de altos precios del comercio monopolista y las compras a plazos, muchos buscaron soluciones a los grandes problemas de la clase trabajadora. Ideólogos como Rober Owen, Carlos Fourier, Federico Guillermo Raiffeisen; fundaron muchas empresas con características de cooperativa, unas salieron adelante y otras se quedaron, lo último por que no tenían claridad en cuanto a la filosofía, administración a los controles, a la distribución de excedentes y a carencia de una diligencia consiente y bien preparada¹

1.1.2 Evolución. En el mundo entero se han creado muchas cooperativas relacionadas con el sector industrial, comercial, agropecuario, educativo, ahorro y crédito, el de vivienda, transporte de pasajeros y de carga. Todas estas

¹ MARIN ARANGO, Edwin. Cómo hacer cooperativismo: Empresas del futuro. Medellín: Cooimpresos. 1991. p.24.

formas de asociación directa e indirectamente propenden por el mejoramiento y bienestar de sus afiliados donde a través de diferentes actividades desarrollan programas de promoción y capacitación, considerando que es un punto de vital importancia para las labores de apoyo, constitución y puesta en marcha de una cooperativa.

A la llegada de los Españoles a Colombia las relaciones sociales y económicas eran comunitarias; el Español hizo aparecer otras formas como el resguardo, la encomienda y la mita, la producción resultado de estas relaciones era social, de producción de culturización y de dominación. La oligarquía criolla después de la independencia necesitaba trabajadores para su tierra y la burguesía, trabajadores para sus incipientes empresas, lo que motivo en parte el fin de la esclavitud y los resguardos, siendo imposible configurar una acción comunitaria, manifestándose solamente en organizaciones sociales solidarias orientadas por la iglesia.

En 1904 Rafael Uribe Uribe elabora un programa de socialismo liberal con intervención del estado, donde este asumirá la reivindicación de los derechos de los trabajadores.

En 1915 el Padre Jesús María Fernández elabora un modelo de estatutos para cooperativa de ahorro y crédito y entre 1916 y 1918 se presenta un proyecto de ley cooperativa, solamente hasta el año 1926, el gobierno conformó una comisión para el estudio de las ventajas del cooperativismo y se recomendaran cooperativas de producción y consumo.

A partir de 1931 se promulga la primera ley cooperativa, ley 134 de 1931, fecha en que se inician los procesos de desarrollo de cooperativas de producción distribución y consumo, ganando a través del tiempo realizaciones completas y opinión públicas. En 1981 la ley 24 transforma la superintendencia de

cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOP.²

Es importante considerar los anteriores hechos por cuanto el sistema cooperativista desde los Pioneros de Rochdale ha evolucionado ideológicamente superando, inconformismo y posiciones personalistas hasta ir alcanzando una mayor equidad, cooperación, principios establecidos en la filosofía cooperativa.

En el año 1999 a partir de la ley 454, se involucraron todos los tipos de organización solidaria en un mismo marco jurídico, que entro ha ser regulado y controlado por entidades como la Superintendencia de Economía Solidaria, el Departamento Administrativo Nacional de Economía Solidaria (Dansocial), El Fondo Nacional de Cooperativas (Foogacop) y el Consejo Nacional de Economía Solidaria (Cones).

Finalmente existen registradas muchas empresas que se dedican a realizar diferentes actividades, y es así como se registran muchas cooperativas de carácter nacional y regional con un radio de operación muy amplio que les permite buena parte de sus objetivos y beneficios.

1.1.3 Desarrollo del Cooperativismo en Colombia. En Colombia figuran como precursores del Cooperativismo el General Rafael Uribe Uribe, con su celebre conferencia de 1904 en el Teatro Municipal de Bogotá, en la que recomienda las organizaciones de tipo comunitaria como medio para solucionar los problemas sociales y económicos por los que atravesaba la Nación.

En 1920 el Sacerdote Adán Puerto, canónico de Tunja, después de un viaje por Europa donde conoció los adelantos del sistema cooperativo, se dedico a difundir sus principios en un boletín de la Diócesis de Tunja y en jornadas de

² DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, México. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, 5º. edición. p.125-132

estudios sociales, empezó a despertar el interés por la organización de cooperativas unidas a la actividad sindical, como la mejor alternativa para resolver el problema socio económico de la nación.

En 1926 con la crisis económica presentada en el País, se dio lugar a la aprobación de una legislación de emergencia para lo cual “Uno de los resultados de esa legislación fue la designación de una comisión que en 1927 presentó recomendaciones especiales sobre el fomento de las cooperativas de producción y consumo; lo anterior condicionó al Gobierno a abrir un concurso ofreciendo un premio al mejor proyecto de ley sobre sociedades cooperativas.

Entre 1927 y 1931 se presentaron al Parlamento otros proyectos, uno de los cuales redactados por el Dr. Ignacio Nariño Ariza, colaborador del padre Adán Puerto.

En 1931 el Congreso aprobó la ley 134, primera ley cooperativa con la cual se inició legalmente el desarrollo cooperativo en Colombia.

En 1932 el Decreto 874 de 1932 declara de utilidad pública las cooperativas y se dictan medidas sobre su difusión y fomento.

Por Decreto 1339 de 1932, se reglamenta la ley 134 de 1931 y se crea La Superintendencia Nacional de Cooperativa.

En 1936 por Decreto 666 se reorganiza el Ministerio de Industria y Trabajo y señala las funciones de la Superintendencia Nacional de Cooperativas antes descrita al Departamento el Trabajo de mismo Ministerio.

En 1938 del Decreto 2392 pasó la Superintendencia Nacional de Cooperativas al Ministerio del Trabajo.

En 1940 el Decreto 1460 pasa la Superintendencia Nacional de Cooperativas al Ministerio de la Economía Nacional.

En 1946 la Superintendencia Nacional de Cooperativas pasó al ministerio del Fomento.

En 1955 el Decreto 2312 traslada nuevamente la Superintendencia Nacional de Cooperativas al Ministerio del Trabajo.

En 1960 el Decreto 1587 le suprime funciones a la Superintendencia del cooperativismo en escuelas, colegios y universidades.

En 1963 el Decreto 1587 le suprime funciones a la Superintendencia Nacional de Cooperativas y le da el simple carácter de División del Ministerio de Trabajo.

El decreto 1598/63, actualiza la Superintendencia Nacional de Cooperativas y el 2059 de 1968 lo reglamenta.

En 1971 el Decreto 1673 organiza las dependencia regionales de la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

En 1974 el Decreto 611 reestructura la Superintendencia Nacional de Cooperativas y se restablece su autonomía como organismo adscrito al Ministerio del Trabajo.

La ley 24 de 1981, transforma la Superintendencia Nacional de Cooperativas en Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas DANCOOP.

La ley 79 de 1988 actualiza la legislación cooperativa colombiana, colocándola a nivel de las legislaciones modernas del mundo.

La nueva Constitución Política de Colombia de 1991, que por primera vez en la historia se reconoce la Economía Solidaria.

La ley 115 de 1994, establece la obligatoriedad de la educación cooperativa desde el preescolar hasta la secundaria.

La ley 454 de la Economía Solidaria transforma al Dancoop en DANSOCIAL y ordena al ejecutivo nacional crear el Fondo Nacional de la Economía Solidaria (FONES). El consejo Nacional de Economía Solidaria (CONES), y la Superintendencia de la economía Solidaria.

Actualmente se encuentra en proceso la reglamentación de la ley 454, a partir de la cual se han emitido una serie de normas, básicamente con el fin de orientar, vigilar y controlar las actividades de las entidades que conforman el Sector de la Economía Solidaria.

⌚ SECTOR COOPERATIVO: PRINCIPALES ESTADISTICAS DEL SECTOR DICIEMBRE DE 2002

Esta información solamente corresponde a entidades que presentaron el formato de estadísticas para la vigencia de 2002.

Información recibida hasta el 19 de marzo de 2002.

Tabla 1. Principales Estadísticas del Sector diciembre de 2002

	TIPO DE COOPERATIVA	No. ENT	ASOCIADOS HOMBRES	ASOCIADOS MUJERES
ENTIDADES VIGILADAS	AHORRO Y CREDITO	182	218,885	222,891
	MULTIACTIVAS O INTEGRALES CON SECCION DE AHORRO Y CREDITO	140	128,947	111,289

COOPERATIVAS DE APORTES Y CREDITO	238	52,846	43,705
COOPERATIVAS ESPECIALIZADAS DIFERENTES DE LAS DE AHORRO Y CREDITO	384	45,238	22,895
COOPERATIVAS TRABAJO ASOCIADO	272	15,494	9,782
INSTITUCIONES AUXILIARES DEL COOPERATIVISMO	16	1,589	1,205
MULTIACTIVAS O INTEGRALES SIN SECCION DE AHORRO Y CREDITO	495	191,471	126,704
ORGANISMOS DE GRADO SUPERIOR	86	4,810	2,134
TOTAL VIGILADAS SUPERSOLIDARIA	1,813	659,280	540,605

Fuente www.confecoop.org.co/estadist1.htm

1.1.4 Situación Cooperativa en Santander. En Santander desde 1936 hasta la fecha se han constituido 1249 organismos del sector solidario, de los cuales han desaparecido 377 por diferentes causas y en estos momentos 120 de ellos están por desaparecer por inactividad por diferentes razones, según destaca la Cooperativa Tabacalera de Santander, que fue muriendo en la medida como fueron abandonando sus asociados.³

De la década de los años cuarenta se destacan Coopanelas, Coopetrán, Coopetrolmag, que a pesar de las múltiples dificultades de la época, persisten hoy día en la lucha por sus objetivos sociales.

A partir de 1950 dentro de un contexto de violencia política entre los partidos tradicionales, surgen Cortador, y Coetraeco, resultado de sindicatos poderosos como los de Bavaria y Ecopetrol “La unión Sindical Obrera USO”.

Con la normatividad expedida por el gobierno en los años sesenta, se le dio un impulso transformador al incipiente Cooperativismo Santandereano, para

convertirlo en un gigante económico. De esta época se destacan la Cooperativa Agrícola de Villanueva que es llamada “El milagro Cooperativo Colombiano”. También se deben resaltar Comultrasan, Coopecentral que regulan la economía del Departamento y otras como Coopsan, que surgen de la unión de pequeños capitales y se constituyen hoy en día en importante motor de desarrollo y generación de empleo en la región.

En los años sesenta, el pueblo sigue el ejemplo de las Cooperativas creadas en la década anterior y nacen organizaciones económicas cooperativas del mas alto nivel, entre ellas Cotransmagdalena, la poderosa empresa transportadora del Magdalena, Coochosan, Cotrander, cotrasur, Cotransricaurte y Cootransfluviales que conforman las cooperativas transportadoras de Santander.

En esa época se inician las fusiones de las cooperativas santandereanas como un proceso de consolidación de grandes capitales, que inician en la década de los ochenta, surgen cooperativas por todas partes, se estructuran los fondos de empleados y crecen con vigor las entidades financieras de segundo grado.

Nace la Cooperativa de profesores de la UIS Favuis como fondo de ahorro y vivienda de la UIS. Conalvivienda que se constituye como la mayor cooperativa de vivienda de la región y símbolo de organización de los destechados. Coomercoop se destaca por su gigantesco programa de mercadeo y comercialización agrícola, la Cooperativa de Vendedores del Centro Comercial Sanandresito, es la mayor demostración de consolidación de grupos humanos, el vendedor ambulante y distribuidor detallista de contrabando, logran consolidar una organización comercial con cierta estabilidad. Por último no se pueden dejar de nombrar las cooperativas de San Gil como Audicoop y Coounisangil, cuya gestión de más de treinta y seis años la sitúan entre las más importantes del país. Las cooperativas son las organizaciones que con mayor precisión tipifican el modelo de empresa asociativa y representan el mayor número de

³ Dansocial Regional Bucaramanga, p.2.

entidades del sector (72%) en Santander, y las siguen en menor proporción las demás formas asociativas.

Las cooperativas de Santander en su mayoría están dedicadas a las actividades de ahorro y crédito un 26% servicios generales, desde mantenimiento vial hasta profesionales, pasando por servicios funerarios 18%, y multiactivas, es decir, con varias secciones 12%, y producción y comercialización 20%, principalmente.⁴

1.2 CLASES DE COOPERATIVAS

⌚ Cooperativas especializadas: son aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Estas cooperativas podrán ofrecer servicios diferentes a los establecidos en su objeto social, mediante la suscripción de convenios con otras entidades cooperativas.

⌚ Cooperativas multiactiva: son aquellas que se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Los servicios deberán ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo especializado de cooperativas.

⌚ Cooperativas integrales: son aquellas que en el desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades conexas y complementares entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.

⌚ Cooperativas de consumo: son aquellas cooperativas en que la vinculación deberá ser abierta a todas las personas que puedan hacer uso de sus servicios y que acepten las responsabilidades inherentes a la asociación.

⁴ Ibid., p.4.

Las cooperativas de consumo como entidades reguladoras no están sujetas a las normas prácticas comerciales restrictivas.

⌚ Cooperativas de educación: serán de usuarios o de trabajadores que podrán atender los distintos niveles o grados de enseñanza, incluyendo la educación superior.

⌚ Cooperativas de seguros: son especializadas que cumplen con la actividad aseguradora principalmente en interés de sus propios asociados y de la comunidad vinculada a ellos.

⌚ Cooperativa de transporte: son separadas o conjuntamente, de usuarios del servicio trabajadores o propietarios asociados, para la producción o prestación del mismo.

⌚ Cooperativas de vivienda: son aquellas que tienen por objeto organizar y desarrollar conjuntos habitacionales de propiedad cooperativa y en las cuales los asociados son aportantes y usuarios del conjunto habitacional.

⌚ Cooperativa agropecuarias: las cooperativas agropecuarias, agroindustriales, piscícolas o mineras podrán ser de trabajadores o de propietarios o de ambas modalidades y para su constitución le será aplicable lo dispuesto en el artículo 71 de la ley marco del cooperativismo.

⌚ Cooperativas de ahorro y crédito: las entidades del sector cooperativo podrán organizar, bajo la naturaleza jurídica cooperativa, instituciones financieras en sus diversas modalidades que se regirán por las disposiciones propias de estas en concordancia con las del régimen cooperativo. Su constitución se sujetará a las normas generales de las respectivas instituciones financieras y quedan sometidas integralmente al control y vigilancia de la superintendencia bancaria.

⌚ Cooperativa de trabajo asociado: 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 en forma autogestionaria⁵

1.3 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA COOPERATIVA

La estructura administrativa de una empresa cooperativa esta compuesta por:

⌚ Asamblea General que esta constituida por la reunión de todos los asociados. Es el máximo organismo de dirección y administración de la cooperativa.

⌚ El Consejo de Administración, es el organismo que recibe de la asamblea la responsabilidad de administrar la empresa por el tiempo que dure estatutariamente su período. Debe rendir informe a la Asamblea, mínimo una vez al año.

⌚ La Junta de Vigilancia, es la encargada de vigilar los actos de los organismos de administración estén acordes con los estatutos, reglamentos y los principios y valores cooperativos, y que estén ajustados a las necesidades de los asociados. Rinde informe a la Asamblea, organismo que la eligió.

⌚ La Revisoría Fiscal, se encarga de hacer los controles contables y financieros, además de aquellos que le sean asignados a los contadores públicos, en las normas que regulan el ejercicio de la profesión. Presenta informe a la Asamblea General, organismo que lo eligió.

⁵ MARIN ARANGO, Edwin. Empresas Cooperativas: Solidarias y Otras formas Asociativas. Medellín: Cooimpresos, 1999. p. 150

⌚ El Gerente es el representante legal de la cooperativa, ejecuta las decisiones de la asamblea y del consejo, es nombrado por este. Rinde informes a la Asamblea y al Consejo.

⌚ Los Comités son nombrados por el consejo de acuerdo a las necesidades de la cooperativa, después de haber hecho un estudio de cargos y asignación de funciones. Son seleccionados y se deben posesionar ante el gerente, quien es el representante legal y responsable del funcionamiento de la cooperativa. Todos los empleados dependen de la gerencia y este es autónomo para su nombramiento o despido.

⌚ Empleados de la cooperativa: los cargos son creados por el Consejo de Administración de acuerdo con las necesidades de funcionamiento de la Cooperativa, y que estos servicios estén contemplados estatutariamente, se debe hacer un estudio de los cargos y la asignación de sueldos. Son seleccionados y se deben posesionar ante el Gerente, quien es el representante legal responsable del funcionamiento de la cooperativa. Todos los empleados dependen de la gerencia y ésta es autónoma para su nombramiento y despido⁶.

1.4 INSTRUMENTOS DE ORGANIZACIÓN

Para que una empresa cooperativa funcione como una entidad de reconocida seriedad, requiere que internamente se administren:

⌚ La ley 79 de 1988, “Ley Marco del Cooperativismo, porque allí se encuentran todos los hechos que le permiten adquirir al Cooperativismo el ordenamiento jurídico indispensable para poder cumplir su función económico-social”.

⁶ Ibid., p.136 – 138

⌚ Estatutos. “El acuerdo cooperativo es el convenio que se celebra entre un determinado número de persona, con el fin de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado denominado cooperativa. En estos estatutos deben ir con mucha claridad el tipo de cooperativa que se desea y los servicios que se prestan a los asociados”.

⌚ Reglamentos. Se elaboran con base en la ley y en los estatutos, donde se debe reglamentar el trabajo de los empleados, de la cooperativa, los servicios que prestan la cooperativa, los diferentes comités, el consejo de administración y la junta de vigilancia, la asamblea general bien sea de asociados o de delegados y todo aquello que según los estatutos, se requiera.

⌚ Manuales. Por lo general son dos, de funciones y de procedimientos. Los de funciones tienen que ver con las actividades que desarrollan no solo los directivos, sino también los empleados. Se deben elaborar con base en los cargos y con base en las personas. Y los segundos se refieren a los procedimientos que se deben seguir en cada una de las actividades que desarrolla la cooperativa. Los principales son manuales de procedimientos para admitir asociados, procedimientos para adquirir un servicio, procedimientos de sanciones y exclusiones de asociados y todos aquellos que la organización vea necesarios.

Se elaboran con base en los estatutos y reglamentos y deben ser conocidos por todos los asociados, son aprobados por el consejo de administración.

⌚ Actas. Que correspondan a un carácter obligatorio, son importantes para la Cooperativa en las asambleas generales, de asociados o delegados y de consejos de administración; requiere de un libro foliado y sellado por la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA. Cualquier irregularidad como pérdida del libro de actas, la junta de vigilancia, la gerencia o cualquier

otro comité legítimamente constituido esta en la obligación de informar a la Superintendencia de Economía Solidaria.

⌚ Archivo. Existe el archivo porque es necesario llegar con facilidad a la información, y no solo esto; es fundamental un informe rápido y oportuno.⁷

1.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

“Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de una organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican, Así pues, la cultura de una organización es mucho más que los solos medios tangibles y las reglas de operación; incluye las normas y las reglas del juego que operan efectivamente en la empresa y que en oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente”.⁸

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

- **PRIMER PRINCIPIO: Membresías abierta y voluntarias.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
- **SEGUNDO PRINCIPIO: Control democrático de los miembros.** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

⁷ Ibid., p. 138 – 141

⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión Teoría y Metodología. 5 Ed. Santafé de Bogotá: 3R Editores. 1997

- **TERCER PRINCIPIO: Participación económica de los miembros.** Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes pronósticos: el desarrollo de desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

- **CUARTO PRINCIPIO. Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático, por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- **QUINTO PRINCIPIO. Educación, entrenamiento e información.** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general particularmente a jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

- **SEXTO PRINCIPIO. Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo. Trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

SEPTIMO PRINCIPIO. Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.⁹

1.6 MARCO DE REFERENCIA LEGAL

La empresa cooperativa, el sector cooperativo y las demás formas asociativas se encuentran contempladas en la ley 454 de 1998 por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Se transforma el

Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en Departamento Administrativo de la Economía Solidaria. Se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria. Se reestructura el Consejo Nacional de la Economía Solidaria, CONES. Se crea el Fondo de Fomento de la Economía solidaria, FONES. Se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa. Y se crea en el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito.

Artículo 1º. Propósitos y Objetivos de la ley. El propósito de la presente ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional de acuerdo con los siguientes objetivos:

1. Facilitar la aplicación y practica de la doctrina y los principios del cooperativismo
2. Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general
3. Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social
4. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación
5. Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal al sector cooperativo
6. Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución de los planes y programas de desarrollo económico y social.

⁹ Cooperativa Multiactiva Universitaria Nacional "COMUNA"

7. Propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

Artículo 2º. Definición. Para efectos de la presente ley denominase ECONOMIA SOLIDARIA al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por practicas autogestionarias, solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Artículo 3º. Protección, Promoción y fortalecimiento. Declarase de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, a favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

Artículo 4º. Principios de la economía solidaria. Son principios de la economía solidaria:

1. El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción
2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.

5. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, Oportuna y progresiva.
8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
9. Servicio a la comunidad.
10. Integración con otras organizaciones del mismo sector.
11. Promoción de la cultura ecológica.

Artículo 5º. Fines de la economía solidaria. La economía solidaria tiene como fines principales:

1. Promover el desarrollo integral del ser humano.
2. Generar practicas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, critico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
3. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
4. Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.

5. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la información, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

Artículo 6º. Características de las organizaciones de economía solidaria.

Son sujetos de la presente ley las personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general, observando en su funcionamiento las siguientes características:

1. Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicios comunitario.
2. Tener establecido un vinculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la presente ley.
3. Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de animo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
4. Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
5. Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles debidamente pagados, durante su existencia.

6. Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

Artículo 7º. 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 por la ley y los estatutos.

Artículo 8º. De la participación de la economía solidaria en el desarrollo territorial. Las entidades de la economía solidaria deberán realizar las operaciones que sean necesarias y convenientes para dar cumplimiento a su objeto social o extender sus actividades, mediante sistemas de integración vertical y horizontal, estableciendo redes de ínter cooperación territoriales o nacionales y planes económicos, sociales y culturales de conjunto.

Artículo 9. De la integración para consolidar la cultura solidaridad en el desarrollo territorial. En el mismo sentido de integración, las entidades de economía solidaria deberán hacer planes sociales y de carácter educativo y cultural, mediante la centralización de recursos en organismos de segundo grado o instituciones auxiliares especializadas en educación solidaria, que permiten el cumplimiento de las normas dispuestas en la presente ley, que ayuden a consolidar la cultura solidaria de sus asociados y contribuyan a la ejecución de programas de índole similar establecidos en los planes territoriales de desarrollo.

Artículo 10. Diseño, debate, ejecución y evaluación de los planes territoriales de desarrollo. Las entidades sujetas de la presente ley podrán participar en el diseño, debate, ejecución y evaluación de los planes territoriales de desarrollo, en especial para introducir en ellos programas que beneficien e

impulsen de manera directa la participación y desarrollo de su comunidad coherente y armónica con el desarrollo y crecimiento territorial. En todo caso, en la adopción de planes territoriales y programas específicos de los Entes territoriales, que incidan en la actividad de las organizaciones de economía solidaria, se podrá tomar en cuenta la opinión de las entidades del sector que se encuentren directamente afectadas.

Artículo 11º. Del apoyo de los entes territoriales. Los entes territoriales podrán apoyar, en su radio de acción específico, los programas de desarrollo de economía solidaria. de igual manera podrán establecer lasos de relación con los organismos de segundo y tercer grado e instituciones auxiliares de su ámbito territorial, en procura de establecer ramas comunes de desarrollo, contribuir con los programas autónomos de desarrollo del sector o introducir estos en los planes, programas y proyectos de desarrollo territorial.

Artículo 12º. Las organizaciones de la economía solidaria y el desarrollo sostenible. Las personas jurídicas sujetas de la presente ley trabajaran por el desarrollo sostenible de las comunidades de su ámbito territorial, con base en políticas aprobadas por los entes administrativos competentes y consejos territoriales de planeación participativa.

Artículo 13º Prohibiciones. A ninguna persona jurídica sujeta a la presente ley le será permitido:

1. Establecer restricciones o llevar a cabo practicas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.
2. Establecer con sociedades o personas mercantiles, convenios, combinaciones o acuerdos que hagan participar a estas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorguen a las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad.

3. Conceder ventajas o privilegios a los promotores, empleados, fundadores, o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.
4. Conceder a sus administradores, en desarrollo de las funciones propias de sus cargos, porcentajes, comisiones, prebendas, ventajas, privilegios o similares que perjudiquen el cumplimiento de su objeto social o afecten a la entidad.
5. Desarrollar actividades distintas a las estipuladas en sus estatutos.
6. Transformarse en sociedad mercantil.

LEY 788 DE DICIEMBRE 27 DE 2002, “POR LA CUAL SE EXPIDEN NORMAS EN MATERIA TRIBUTARIA Y PENAL DEL ORDEN NACIONAL Y TERRITORIAL, Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES”.

ARTICULO 10. Contribuyentes del régimen tributario especial. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares de cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por algunas superintendencia u organismo de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el 20% del remanente, tomado de los fondos de educación y solidaridad a que se refiere el artículo 54 de la ley 79 de 1988 se invierte de manera autónoma y bajo el control de los organismos de supervisión correspondientes, en programas de educación formal aprobados por el Ministerio de Educación Nacional o por el Ministerio de Salud, según el caso.

El beneficio neto o excedente de estas entidades estará sujeto a impuesto

cuando lo destinen, en todo o en parte, en forma diferente a lo que establece la legislación cooperativa vigente. El cálculo de este beneficio neto o excedente se realizará de acuerdo a como lo establece la normatividad cooperativa.

1.7 ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.7.1 Reseña Histórica. A comienzos del año 1986 encontrándose en una tertulia un grupo de empleados de la Universidad Autónoma de Bucaramanga lanzaron la idea de crear una cooperativa que estuviese conformada por todo el personal vinculado laboralmente con la Unab, la cual serviría para satisfacer necesidades económicas, educacionales y culturales. En esta misma reunión nombraron una comisión conformada por los señores Carmen Ligia Gutiérrez de Manrique, Norberto Anaya Parra, Beatriz Orozco López, Gladys Hernández de Hoyos, Irma Santos de Rodríguez, Luz Marina Santos de Hijuelos, Gonzalo Ordóñez, Luis David Bermúdez, Gloria Inés Luna Amaya, Janet Esperanza Rueda Villarraga, Patricia Santos de Serrano.

La comisión después de múltiples reuniones convoca a una reunión informativa para presentar la propuesta a todos los empleados de la Unab, en la cual se autorizó a la comisión para elaborar estatutos y efectuar trámite correspondiente para legalizar la entidad, se firmó Acta de Constitución el 21 de Octubre de 1.986 con 37 Asociados Fundadores. Fue así como el 11 de Marzo de 1987 el Departamento Administrativo Nacional De Cooperativas Mediante Resolución No. 0427 otorgó Personería Jurídica a la Cooperativa de Ahorro Y Crédito Universitaria de Profesores Y Empleados Ltda. (CUPE) De La Corporación Universitaria Autónoma de Bucaramanga (UNAB), con domicilio en la ciudad de Bucaramanga.

A partir de la fecha de creación se instituye con los comités de: Comité de Educación, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

La cooperativa a través de sus diecisiete años de funcionamiento a contado con ocho diferentes gerentes así:

En Julio de 1987 Norberto Anaya.

En Agosto de 1987 Sonia Torres de Martínez.

En Junio de 1988 Carmen Ligia Gutiérrez.

En Junio de 1989 Beatriz Orozco.

En Noviembre de 1990 Sonia Hernandez Silva.

En Enero de 1991 Trinidad Jaimes Vargas.

En Septiembre de 1991 Saúl Jaimes Conde.

En Octubre de 1993 María Isabel Mantilla Rey.

En las manos de la contadora publica, Egresada de la Unab, Dra. María Isabel Mantilla Rey, esta actualmente la gerencia de la cooperativa, a partir de este momento la entidad empieza a surgir, puesto que los años anteriores había estado en el anonimato de la población universitaria de la Unab.

En el año 1995 se realizaron dos importantes inversiones, con el fin de ampliar los servicios y disponer de un sitio de recreación y esparcimiento para el asociado y su familia, estos son: el almacén estudiantil, donde además se presta a la comunidad universitaria el servicio de fotocopiado, trabajos en computador, correo aéreo, venta de artículos para ocasiones especiales y todo lo relacionado con textos académicos, igualmente le otorga a los asociados créditos hasta por un salario mínimo.

Y la adquisición de la sede recreacional Barroblanquito, por un valor de \$75.000.000; suma que fue financiada por el Bancoop y un aporte extraordinario de los asociados durante cinco meses correspondientes a un valor igual al aporte mensual, aprobado en Asamblea General Ordinaria.

En 1998 Cupe reflejó la difícil situación económica del país y en especial del

sector cooperativo, fue necesario tomar algunas medidas drásticas de difícil comprensión para muchos, como el cierre de los créditos en el mes de octubre hasta el mes de febrero del siguiente año, por razones de liquidez pero que a la postre dieron resultados esperados.

Debido al apoyo recibido por parte del Dr. Gabriel Burgos Mantilla, Rector de la Unab fue aprobada para el año siguiente la administración de dos nuevos centros de costos, como son los parqueaderos y una nueva sucursal del almacén estudiantil ubicados en la facultad de Medicina.

En este mismo año se amplían los convenios para el servicio de valeras con las siguientes entidades: Comfenalco, Mas X Menos, y la Canasta, servicios que únicamente se tenían con Cotracolta.

En el año 1999 cupe otorga a los Asociados un nuevo beneficio como el plan de protección familiar en grupo básico en Funerales los Olivos.

En la sede barroblanquito, se efectuara la reestructuración de la casona, para lo cual se gestiona un nuevo crédito con el banco de Bogotá por la suma de \$76.000.000,00

En el 2000 se inicia el Departamento de Prestación de Servicios tales como aseo, jardinería y mantenimiento, buscando el crecimiento de la cooperativa y una nueva fuente de ingresos.

En el nuevo centro de Servicios Universitarios de la Unab funcionarán nuevos centros de costos como: administración de la plaza buffet, donde se tendrá una cafetería, la tienda Unab- almacén librería y centro copiado, salón de juegos.

En este mismo año la cooperativa cambia su razón social Cooperativa Multiactiva Universitaria de Profesores y Empleados de la Unab - CUPE.

En el 2001 para ampliar servicios con los asociados se firman nuevos convenios con: Clínica odontología Colmena, Funerales San Pedro, Jardines la Colina, Ferrodepot, Maratonika, Comercio, Multihogar en San Gil y la Fundación Odontológica del Oriente.

En marzo de este mismo año se conforma el comité de Solidaridad, para dar cumplimiento a la reglamentación cooperativa.

En el año 2002 los prestamos entre créditos y servicios fueron los más utilizados por los Asociados, se implemento una nueva línea de crédito, el equipo de computo en convenio con Megabanco, y se crea una línea de crédito para empleados de la Unab no asociados a Cupe, en la librería y la tienda Unab, hasta por un salario mínimo, tasa de interés del 2%, y con un plazo de tres meses para cancelación. Igualmente se amplia el crédito para Asociados hasta dos salarios mínimos legales mensuales, con una tasa de interés de 1.5% plazo de pago seis meses.

Al finalizar febrero del 2003 fue inaugurada la piscina, obra realizada en la sede Barroblanquito por un valor de \$78.000.000.00. Quedando la sede recreacional como el activo de mayor valor que posee la cooperativa actualmente, su valor es de \$221 millones de pesos.

Las fuente de ingresos de la cooperativa son:

- Ingresos por los intereses de los créditos que otorga a sus Asociados
- Por la administración de cinco parqueaderos que posee la Unab
- Por la administración de cinco cafeterías
- Por la administración de tres centros de copiado, la peluquería, las librerías y la tienda Unab

En la actualidad la cooperativa cambia su razón social, denominándose Cooperativa multiactiva de la Unab, dentro de sus programas de expansión y prestación de servicios adicionales, ha creado un nuevo ente cooperativo: “precooperativa de Educadores y Servicios Administrativos CESA”.

La precooperativa funcionará bajo la tutela directa e inmediata de CUPE, que tendrá parte importante en su funcionamiento y direccionamiento de sus políticas, cuya única y exclusiva misión será la de prestar el servicio de trabajo asociado tanto a la Unab como a los demás entes que lo requieran.

Se cumple así el propósito de llenar nuevas áreas de servicio, que no era posible atender a través de Cupe por cuanto la ley, para el caso del trabajo asociativo, exige la existencia de personas jurídicas con un objeto social único.

MISIÓN: somos una organización sin ánimo de lucro, de carácter multiactiva, que propende en forma solidaria por el bienestar integral de nuestros asociados, vinculados a la Unab.

VISIÓN: En el 2.006 será una organización orientada a la calidad de servicios de nuestros asociados, con niveles de satisfacción superiores al 80%, reconocida en el ámbito regional en el sector cooperativo.

1.7.2 Actividad Económica. Cupe es una empresa de derecho privado sin ánimo de lucro, con fines de interés social, constituida el 21 de Octubre de 1987, con personería jurídica No. 0427 expedida por el DANCOOP.

Entidad sin ánimo de lucro que busca solventar las necesidades más apremiantes del asociado y su familia. En un comienzo Cupe se denominaba como la “Cooperativa de Crédito Universitaria de Profesores y Empleados Ltda., Cupe”, en esta época se enfocaba en ahorro y crédito servicios que siguen funcionando. En la actualidad se denomina Cooperativa de Empleados de la

Unab “Cupe”. El ahorro se hace a través de los aportes mensuales y las cuotas extraordinarias; el servicio de crédito, se ha ampliado a catorce diferentes líneas de préstamos, ya sea en efectivo o mediante convenios comerciales con otras entidades.

En el transcurso de estos 17 años de labores, se expandieron y se diversificaron las áreas y dependencias de trabajo. Se han establecido una amplia gama de servicios para satisfacer las múltiples necesidades de los asociados, entre los cuales se encuentran:

⌚ Las líneas de crédito, a estas solo tienen derecho los asociados, dependiendo de su capacidad de pago, se puede acceder a créditos como: libre inversión, vivienda, hogar, educación y recreación, calamidad domestica, inmediato, crédito almacén – librería, seguro medicina prepagada, servicios y convenios para consumo de valeras con Mercadefam, Cotracolta, Mercomfenalco, Cajasan, Comertex, Grandes Marcas, el Vivero.

⌚ Servicios adicionales: seguros de vida, vehículo, soat, a estos servicios tienen acceso los asociados y su grupo familiar.

⌚ Medicina prepagada: convenios con Colsanitas, Medisanitas y Colpatria, para los asociados con cobertura a todo su núcleo familiar.

⌚ Cafeterías: dos en el campus el jardín, una en el tejtar, una en terrazas y el bosque, así como en la sede social Barro Blanquito, prestan sus servicios tanto a estudiantes, asociados y publico en general.

⌚ Parqueaderos: en los campus mencionados anteriormente, prestan sus servicios a estudiantes, asociados y publico en general.

⌚ Almacén estudiantil: cuenta con tres locales ubicados en: la Unab,

Campus el Bosque, y Centro de Servicios (Tienda Unab), a los cuales tienen acceso los asociados, estudiantes y público en general.

⌚ Ofrece recreación en su Sede social Barro Blanco.

Otras alternativas de crédito en Cupe: a través de ahorro con destinación específica se podrá tener acceso a otras líneas de crédito con un interés del 1% sobre saldos. Estos fondos de ahorro programados son: anticipo para pago de impuestos, anticipo vacacional, anticipo para estudios, los cuales solo tienen derecho los asociados.

1.7.3 Cobertura. En el año 2001 se aceptaron como nuevos asociados a nuestros compañeros de Unisangil, de los cuales ya contamos con 25 vinculados para un total a diciembre 31/2002 de 511 asociados.

1.7.4 Comités. En la actualidad la cooperativa cuenta con tres comités los cuales son:

⌚ **Comité de Educación.** Se dedica a programar capacitaciones y actividades recreativas para los asociados y su familia con el fin de incentivar su sentido de pertenencia a la institución.

En el año 2002 se desarrollaron las siguientes actividades:

Cursos elaboración de culinaria.

Capacitación a empleados y directivos.

Cursos para niños.

Cursos de yoga.

Cursos navideños.

Vacaciones recreativas.

Subsidio en practicas de parapente, participación de los hijos de asociados en cursos de verano programados por la Unab.

⌘ **Comité de Solidaridad.** El comité fue conformado en marzo del 2001, para dar cumplimiento a reglamentación cooperativa. Se integró por primera vez el 23 de mayo del 2002, a partir de ese momento el comité trabajó en la elaboración del reglamento el cual fue aprobado por el Consejo de Administración.

Durante el año 2002 presento una ejecución de \$23.671.207.00 los cuales se invirtieron en gastos fúnebres, planes exequiales, póliza de seguro de vida deudores, póliza de seguro de vida grupo, póliza de seguro de vida ahorros y calamidad domestica.

Tabla 2. Inversión Comité de Solidaridad

GASTOS	VALOR
Plan básico los olivos	1.783.628.00
Servicios fúnebres san Pedro	2.172.559.00
Servicios fúnebres la colina	1.467.470.00
Póliza de seguro de vida deudores	2.586.126.00
Póliza de seguro de vida grupo	3.381.688.00
Póliza de seguro de vida ahorro	591.436.00
Auxilios otorgados a 7 asociados en el 2002	1.688.300.00
TOTAL	23.671.207.00

Fuente: Folleto Informes y Estados financieros. CUPE

⌘ **Comité de Crédito.** La cooperativa a través de este comité ofrece a sus asociados siguientes líneas de créditos: Libre inversión, Vivienda, Hogar, Educación y recreación, Inmediato Librería, Valera, Calamidad domestica, Cafetería, Servicios sin financiación (medicina prepagada, seguro de vehículo, seguro de vida, planes exequiales).

A continuación se detalla la utilización que han dado los asociados al servicio de crédito, destacándose que se aprobaron créditos por valor de \$703.669.590.00 equivalentes al 95.54% del presupuesto asignado para el 2002. Siendo la línea de crédito con mayor porcentaje de utilización es la de Libre Inversión.

Tabla 3. Utilización Líneas de Crédito

LÍNEAS DE CRÉDITOS	2001 (Valor)	%	2002 (valor)	%
Libre Inversión	261.775.000	42,74	273.970.811	39%
Vivienda	37.528.724	6,13	27.419.616	4%
Hogar	48.832.535	7,97	41.640.260	6%
Educación y recreación	20.410.822	3,33	31.651.249	4%
Inmediato	60.171.141	9,82	55.459.330	8%
Librería	38.584.038	6,30	71.400.554	10%
Valeras	40.223.467	6,57	31.480.917	4%
Calamidad Doméstica	4.652.000	0,76	1.712.160	1%
Cafetería	14.850.456	2,42	186.57.852	3%
Equipo de Computo			77.359.651	11%
Servicios sin financiación	85.458.458	13,95	72.917.190	10%
TOTALES	612.486.641	100,00	703.669.590	100%

Fuente: folletos Informes y Estados Financieros Cupe 2000 - 2001

1.7.5 Estructura Organizacional

⌚ **Tipo de Organización.** La Cooperativa Cupe, es empresa de derecho privado sin ánimo de lucro, con fines de interés social constituida como cooperativa de Multiactiva de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, con personería jurídica expedida por DANCOOP.

⌚ **Manual de funciones.** Posee un manual de funciones donde se especifican claramente las funciones de cada cargo y el perfil personal y profesional de cada uno de los cargos.

1.7.6 Requisitos de Afiliación. Para ser admitido como asociado de CUPE en calidad de persona natural se requiere:

⌚ Ser mayor de 18 años.

⌚ Tener o haber tenido vinculo laboral o de prestación de servicios con la Unab, con las instituciones universitarias a las que la Unab esté vinculadas como asociada o ser empleado de Cupe.

⌚ Todas aquellas personas que estudien o hayan obtenido título de pregrado o posgrado en la Unab.

⌚ Suscribir y pagar la cuota de afiliación por la suma equivalente al 10% del salario mínimo legal mensual vigente.

Para ser admitido a Cupe en calidad de persona jurídica deberán llenar los siguientes requisitos:

⌚ Enviar solicitud escrita de ingreso ante el Consejo de Administración, firmada

por el Representante Legal.

- ⌚ Presentar certificado de Existencia y Representación Legal.
- ⌚ Adjuntar copia auténtica del Acta por la cual se aprobó la solicitud de afiliación y los estados financieros del último período.
- ⌚ Adjuntar los estatutos.
- ⌚ Pagar la cuota de admisión no reembolsable.

Actualmente los aportes de los asociados constan de:

- ⌚ Cuota de admisión: 5% del salario mínimo legal mensual (para el año 2002) \$15.450,00.
- ⌚ Cuota de afiliación: (capitalizable): 10% salario mínimo legal mensual, (para el año 2002) \$30.900,00.
- ⌚ Aportes sociales: es la contribución mensual que todo asociado esta obligado a consignar en CUPE, que solo serán devueltos en el momento del retiro de la Cooperativa.
- ⌚ Los aportes mínimos ordinarios serán de acuerdo al salario base del asociado así: el asociado que devengue de cero a tres salarios mínimos legales mensuales el aporte mínimo será el equivalente al 5% del salario mínimo legal mensual (para el año 2002) es de \$15.450,00 El asociado que devengue más de tres salarios mínimos legales mensuales el aporte será 10% del salario mínimo legal mensual (para el año 2002) es de \$30.900,00.

2. EVALUACION INTERNA

“La planeación estratégica es un proceso interactivo y por ello requiere la coordinación efectiva entre todas y cada una de las áreas, que conforman la organización” Dichas áreas a estudiar son: Auditoria Gerencial, Auditoria de Mercadeo, Auditoria de Producción o del Servicio, Auditoria Financiera y Auditoria del Talento Humano.

La identificación de fortalezas y debilidades esta estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tiene la organización para alcanzar sus objetivos. El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo principal del diagnostico interno. Cupe no sólo debe actuar de manera armónica y sincronizada, sino que debe utilizar al máximo el potencial de los recursos que tiene a disposición.

A continuación se expone el funcionamiento y situación actual de la empresa, el cual fue elaborado teniendo en cuenta la participación del recurso humano, la experiencia del Gerente apoyado en instrumentos de investigación, como las entrevistas, encuestas y observación directa.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización. Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito¹⁰

Cada organización empresarial cuenta con su propia cultura de igual forma como sucede en los grupos sociales e incluso a nivel individual de las persona, esta le da identidad y la diferencia de otras empresas. La cultura de una organización incluye los valores, creencias y comportamiento que se consolidan

¹⁰ SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: 3Reditoes, 5°. Ed., 1997. P.105

y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo de la gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

Son muchas las fuerzas que influyen en la creación y consolidación de la cultura organizacional, algunos de estos factores son:

- Los Fundadores: Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización entre otros aspectos.

- El estilo de dirección: Fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye en el sistema de comunicaciones, en la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total. Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales que va desde el administrador autocrático hasta el permisivo, el democrático o el integrador entre otros.

- La claridad de los principios organizacionales: Divulgando y practicando los principios organizacionales adoptados también se crea cultura, ya que la cultura de la organización debe ir de la mano con sus principios y nunca en contravía.

- Los sistemas de apoyo: El nivel de tecnología con la que cuenta la empresa de una parte y el entorno de otro, los avances en las comunicaciones, el manejo y la administración de la información entre otros aspectos crean cultura. Será diferente la cultura de una empresa manualizada a otra automatizada.

- La autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia y autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura.

- Estructura: Se presentan diferencias en la cultura organizacional dependiendo de la estructura de la misma, en una empresa de estructura alta, requieren abundantes normas y procedimientos, necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de sus miembros; en las de estructuras planas los procesos son más ágiles y flexibles facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos normas y procedimientos.

- Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: La manera como una organización reconoce, evalúa, incentiva o sanciona a sus miembros crea cultura.

- Talento Humano: Su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representa un elemento fundamental en la cultura empresarial.

2.1.1 Cultura Corporativa de Cupe.

Con el fin de identificar la cultura corporativa de Cupe se le realizaron una serie de preguntas a la gerente, teniendo en cuenta aspectos como los siguientes:

- Las cosas que se comparten.

- Las comunicaciones establecidas. (El metalenguaje, los dichos, los reportes anuales, las noticias, los contenidos de las carteleras, las historias, la interacción en momentos de descanso colectivo etc.)

- Las actividades que se realizan conjuntamente. (Celebraciones, ceremonias, fiestas, reuniones, actividades de integración, recreación y deporte)

- Los sentimientos comunes (Satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, lealtad, seguridad laboral)
- Relaciones generales entre miembros de la organización.
- Nivel académico que prevalece.
- Nivel académico del área administrativa.

A través de esta conversación se reflejó aspectos como la convivencia en un ambiente de mutuo respeto, amabilidad, amistad, confianza cordialidad a todos los niveles jerárquicos y su interrelación vertical y horizontal. Se tiene muy en cuenta fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, día del padre, día de la secretaría, día del amor y la amistad, día de los niños y Navidad. Existe un estricto respeto por parte de las directivas por el pago cumplido de sus obligaciones para con sus empleados no solo en su salario mensual, sino en el pago de sus prestaciones sociales aportes fiscales, para fiscales y demás compromisos. Los empleados en general se sienten satisfechos con su trabajo, manifiestan el buen trato que reciben de las directivas y Asociados, se sienten comprometidos con la organización y tratan de aportar soluciones cuando es necesario, son cumplidos en los horarios establecidos, mantienen buenas relaciones entre compañeros y manejan un vocabulario sencillo pero muy respetuoso y cordial.

Las características de la cultura organizacional de Cupe se resumen en los siguientes aspectos:

- Respeto.
- Cordialidad.
- Importancia de la amistad
- Cumplimiento de los deberes y derechos.

- Comunicación directa en sentido vertical y horizontal
- Compromiso y lealtad.
- Fechas especiales.
- Agradecimiento.

2.2 PRINCIPIOS ÉTICOS DE LOS DIRECTIVOS DE CUPE.

Todo oficio o profesión exige una conducta moral, que es algo distinto e independiente a la capacidad o el desempeño técnico y eficiente de una profesión; pues aparte del ejercicio profesional y eficiente la conducta moral obliga al trabajador a realizar las cosas de un modo que se respete y cumpla con las normas morales establecidas por la empresa.

Una presunción razonable es que buenas personas generan buenas empresas, se puede así generar un círculo virtuoso, los valores crean una cultura organizacional que generan un mayor nivel de confianza interna, lo cual lleva a tener comunicaciones más abiertas, lo que a su vez lleva al equipo a tomar mejores decisiones.

- **Responsabilidad:** los directivos de Cupe dirigen sus actuaciones a lograr las metas trazadas por la entidad, respondiendo a las funciones propias de cada cargo y aceptando las consecuencias de sus acciones.
- **Sentido de Compromiso:** los directivos de Cupe, en todo momento están comprometidos con la cooperativa sin importar las dificultades de cualquier índole que se presente.
- **Ética:** mostrando respeto por el trabajo a realizar, los directivos que de una u otra forma laboran en la cooperativa establecen su intención de cumplir con la empresa de forma honesta y eficiente.

- **Confianza:** los directivos de cupe, deben creer en los colaboradores con el fin de obtener respuestas acertadas durante el desarrollo del trabajo.

- **Transparencia:** los directivos de la cooperativa deben realizar claramente las acciones y procedimientos administrativos actuando con ética y diligencia en las funciones y labores que cada uno desempeña.

- **Honestidad:** cada directivo de cupe actuarán con rectitud, transparencia y honradez, en el desarrollo de sus funciones, para que se vislumbren en la calidad del trabajo.

- **Lealtad:** los directivos de la cooperativa realizarán sus actuaciones con rectitud, honradez, fidelidad, veracidad, franqueza, sinceridad y legalidad, para beneficiar a Cupe, sus asociados y la comunidad en general.

- **Amabilidad:** los directivos de Cupe actuaran con atención, cordialidad, cortesía, gentileza y urbanidad al momento de la atención al público en general, sin distinción de sexo, condición, raza y religión.

2.3 AUDITORIA GERENCIAL

Para el desarrollo de esta auditoria se consideraron las actividades básicas de: Planeación, organización, dirección y control. Las acciones que lleva a cabo el área gerencial son el eje bajo el cual Cupe fundamenta su razón de ser, buscando el compromiso de sus miembros y generando un ambiente propicio que facilite el trabajo en equipo.

Las Cooperativas cuentan con órganos de dirección y administración como son: Asamblea General, Consejo de Administración, Gerencia. Las dos primeras actúan como fiscalizadores de las actividades realizadas por la gerencia, quien es la encargada de ejecutar las decisiones tomadas por el Consejo, además de

resolver todos los problemas, representar legalmente la cooperativa, cumplir las disposiciones de la Súper Solidaria, Junta de Vigilancia y Revisor Fiscal. Así como también el hecho de responder por el desarrollo de las actividades de los asociados de la Cooperativa.

2.3.1 Planeación. Esta formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas.¹¹

La planeación es un proceso por medio del cual se revisa, evalúa y estima la situación actual de un determinado proceso, que puede o no estar en función a un grupo de personas o instituciones; dicho proceso es posteriormente analizado de acuerdo a las condiciones futuras de su medio ambiente, sociedad o institución a la que sirven, con el fin de desarrollar estrategias organizacionales, políticas, procedimientos, programas, presupuestos, que le serán útiles para solucionar los problemas de situaciones que llegasen a presentarse.

Los diferentes comités realizan la planeación del año siguiente la cual presentan a la Gerencia para que sea analizada según presupuesto destinado para cada actividad, por ejemplo, el comité de educación tiene institucionalizadas la mayoría de sus actividades.

Igualmente la gerencia realiza el presupuesto anual, analizando individualmente cada uno de los gastos.

Según encuestas realizadas a la Gerencia y a los integrantes de los diferentes comités de la Cooperativa Multiactiva de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, se detectó que planea sus actividades en un 100% según el

¹¹ DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. México: Prentice – Hall Hispanoamericana. 2000, p.130.

presupuesto asignado a las actividades de los diferentes comités y el 81% afirman que se reúnen de forma mensual para la toma de decisiones

La importancia dada por la empresa a la planificación es considerada como una fortaleza importante para Cupe.

2.3.2 Organización. Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de relaciones tarea – actividad. Sus áreas específicas incluyen diseño organizativo, especialización en trabajos, diseño y descripción de cargos o puestos, alcance del control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.

Organizar significa determinar quien hace que y quien depende de quien. En una empresa bien organizada los recursos están mejor asignados y se usan con mayor eficacia que en una empresa desorganizada.¹²

La organización administrativa de la Cooperativa se basa en los lineamientos de la Junta Directiva que se elige en la Asamblea de asociados por periodos de un año y ellos a su vez deciden quien será el nuevo gerente de la Cooperativa o si se mantiene el actual.

⌘ Organigrama: La estructura administrativa de la Cooperativa elegida en la Asamblea de Asociados, esta compuesta por: Consejo de Administración, elegido por períodos de un año, Presidente, Vicepresidente, Secretario, Suplentes, Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal, Gerente, Comités.

A, ANEXO

⌘ Descripción y especificación de cargos. La cooperativa cuenta actualmente con una descripción específica de cargos donde están claramente definidas las

¹² Ibid., p. 163.

funciones de los puestos y su perfil. Según las encuestas realizadas a la gerencia y personal de los diferentes comités, el 90% afirma que existe un manual de funciones de los cargos de los empleados de cupe e igualmente asegura el 66% del personal que labora en la Cooperativa conoce con claridad sus funciones y responsabilidades

Nombre del Cargo: Gerente CUPE

Función Básica: diseña, coordina, ejecuta, supervisa y evalúa la implementación de todas aquellas acciones administrativas, tendientes a lograr el buen funcionamiento de la Cooperativa, a través del seguimiento y control realizado a las actividades desarrolladas por cada una de las áreas involucradas, permitiendo de esta forma la excelencia en la prestación del servicio, en cuanto a calidad, oportunidad y presentación se refiere.

Nombre del Cargo: Asistente de Gerencia

Función Básica: responde y apoya de manera eficaz a la Gerencia de la Cooperativa en la coordinación, administración y control del personal de CUPE, con el fin de lograr un alto nivel de satisfacción en el desarrollo laboral, que se refleje en el logro de óptimos resultados de calidad y excelencia en el servicio.

Nombre del Cargo: Jefe de Cartera

Función Básica: ingresa al sistema toda la información de créditos de los asociados para desarrollar la labor de análisis sobre el comportamiento de pago de los clientes y así efectuar el cobro y recuperación de los créditos y cartera de la Cooperativa.

Nombre del Cargo: Contador

Función Básica: revisa y controla que la totalidad de movimientos contables que se realizan en la organización cumplan con los requerimientos establecidos en la normatividad y se ajusten a las políticas y procedimientos internos, certificando la existencia de soportes, autorizaciones y las justificaciones del movimiento.

Nombre del Cargo: Secretaria de Gerencia

Función Básica: realiza todas las actividades de oficina que se desarrollan en la Cooperativa alrededor de cada uno de los procesos que la Gerencia requiera, proporcionando y manteniendo la información oportuna.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Nómina

Función Básica: realiza las labores de nómina, respondiendo por la correcta elaboración de planillas de pago y sistemas de seguridad social. Elaborar contratos de trabajo según centro de costo.

Nombre del Cargo: Auxiliar Contable No.1

Función Básica: apoya eficazmente a la Gerencia y el área contable, a través de la presentación de los estados financieros – balance general y estado de pérdidas y ganancias de CUPE para su correcto y oportuno manejo y control sobre los dineros de la Cooperativa.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Inventarios No.1

Función Básica: coordina la solicitud y entrega de mercancías necesarias para el desarrollo oportuno de los centros de costo a su cargo (cafeterías Unab, bosque, CSU, Caldas Primaria y Bachillerato).

Nombre del Cargo: Auxiliar Contable No.2

Función Básica: apoya eficazmente a la Gerencia y el área contable a través de todas las labores contables y de pagos para el correcto y oportuno manejo de los dineros de CUPE y para la presentación organizada y clara del servicio al cliente.

Nombre del Cargo: Servicios Generales

Función Básica: responde por la limpieza y aseo de las zonas asignadas a su cargo para la excelente presentación e imagen de las instalaciones de la Universidad.

Nombre del Cargo: Secretaria Almacén Estudiantil Unab

Función Básica: realiza todas las actividades de atención al cliente que se desarrollan en los almacenes estudiantiles y promover los productos que se ofrecen a los usuarios de la Librería.

Nombre del Cargo: Supervisor de Inventarios

Función Básica: coordina las operaciones y manejos del área de inventarios, realizando la revisión de los ingresos al sistema de inventarios, controlando costos y existencia de productos para ofrecer información oportuna a la Gerencia de Cupe.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Parquero

Función Básica: responde por la custodia de los automóviles y motos a su cargo, vigilando continuamente su estado.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Fotocopiado el Jardín

Función Básica: realiza el servicio de copiado y empaste de material al personal de la UNAB, dando cumplimiento a los procedimientos fijados por la oficina de Publicaciones de la Universidad.

Nombre del Cargo: Cajero de Parquero

Función Básica: realiza el cobro respectivo de los servicios de Parquero a los usuarios y responsable por la custodia de los automóviles y motos a su cargo.

Nombre del Cargo: Auxiliar de Cafetería

Función Básica: realiza las labores de atención a los clientes de la cafetería en forma esmerada y con la mejor calidad en el servicio.

Nombre del Cargo: Cajera de Cafetería

Función Básica: responde por el registro de las ventas y recaudo de los dineros que ingresan a la cafetería por dicho concepto, así como comprometerse con la custodia y manejo de inventarios de los productos disponibles para la venta.

Nombre del Cargo: Mensajero

Función Básica: realiza las transacciones bancarias, pago y entrega de documentos solicitados por la Cooperativa.

Por su grado de organización representa una fortaleza para Cupe.

2.3.3 Dirección. Son quienes toman las decisiones, resuelven problemas y necesidades de la organización mediante las fases de Planeación, Ejecución y Control de su trabajo. Básicamente se enfrenta a dos tareas: determinar las metas y desarrollar planes para pensarlas.

Los gerentes eficaces no esperan que lleguen los problemas, simplemente se anticipan a ellos, es más fácil evitar el problema y encontrar a alguien que cuente con la solución satisfactoria¹³

En Cupe los encargados de Planear, Coordinar, Ejecutar y Controlar son: el Consejo de Administración, los Comités Institucionalizados, Gerencia y la Junta de Vigilancia, aunque en ciertas ocasiones el personal que labora en la Cooperativa no tiene autonomía para entregar información al asociado en caso de consulta, dejando esto en manos de la Gerencia, motivo por el cual se crea inconvenientes en la delegación, limitando al trabajador solo a cumplir ordenes.

Esta variable representa una fortaleza menor para la cooperativa.

2.3.4 Control. El control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados proyectados. Los sectores claves de preocupación incluyen control de calidad, control financiero, control de gastos, control de ventas, control de inventarios, análisis de variaciones y gerencial.¹⁴

En el ámbito de la organización Cooperativa la Junta de Vigilancia es el órgano encargado de observar permanentemente las resoluciones dictadas por las demás instancias de la Cooperativa, comprobar en que medida se desarrollan y ejecutan las decisiones tomadas y si se cumplen las reglas establecidas en los estatutos.

⌚ **Control Financiero.** De esta función se encarga el Revisor Fiscal quien cumple la tarea de asesorar los estamentos administrativos de la Cooperativa,

¹³ BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Bucaramanga: Insed, 2000.

¹⁴ DAVID, Fred R.. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1997

respecto a las decisiones que se toman y sus posibles implicaciones legales, además de asegurar que las actividades realizadas por la cooperativa se cumplan a cabalidad, sin desviarse de sus objetivos.

⌚ **Control Gastos.** Existe un control de gastos real y eficiente, que se basa en el análisis de datos históricos, por lo tanto las decisiones en este tipo de control se realizan mediante proyecciones al final de cada año para el año siguiente, de acuerdo con las cifras arrojadas y al final de cada año se comparan para establecer acciones correctivas si es necesario.

⌚ **Control Gerencial.** En el área administrativa el control es ejercido directamente por el Gerente, siendo el encargado de velar por el buen desempeño de las labores realizadas por los empleados.

El control se realiza en Cupe bajo la responsabilidad del Gerente, el Revisor Fiscal y la Junta de Vigilancia, quienes representan a los asociados en las diferentes reuniones del Consejo de Administración, Comité de Crédito y Comité de Solidaridad, evalúan la gestión de la Cooperativa con el fin de motivar a los asociados en el logro de una participación en el crecimiento y desarrollo de Cupe. Realiza seguimiento a los estados financieros, al presupuesto y su ejecución. Los fondos sociales de solidaridad, educación, adquisición y mejoras en la sede social.

El 67% de los directivos encuestados aseguran que la Cooperativa cuenta con indicadores para medir su desempeño global, el cual evalúan según el 38% de los encuestados con una periodicidad de 30 días.

Por las anteriores especificaciones esto representa una fortaleza para cupe.

2.4 AUDITORIA DE MERCADOS

La Investigación de Mercados es la técnica que permite obtener información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor, para tomar decisiones referentes a los atributos funcionales, económicos de los productos o servicios. Es también detectar el nivel de conocimiento e impacto entre consumidores y clientes.

La función de mercadeo se analiza, una vez identificadas las fortalezas y debilidades, previa preparación del análisis sobre las políticas empresariales.

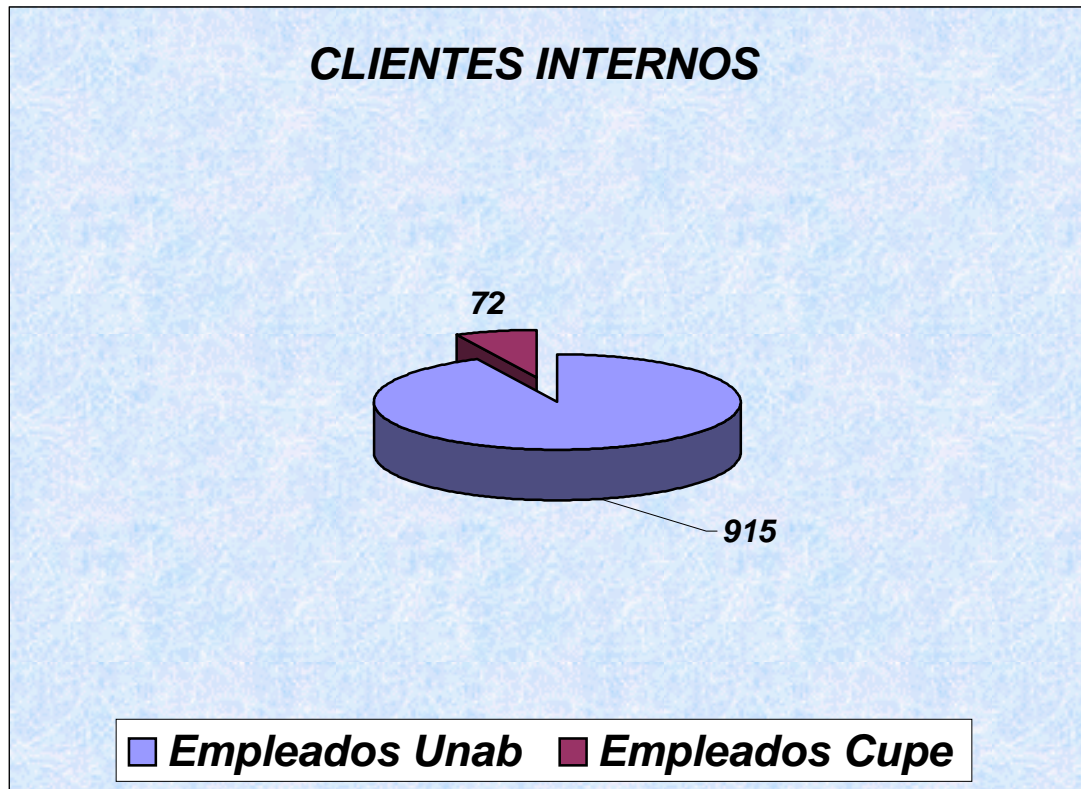
En esta auditoria se conocerán datos sobre: Análisis de los clientes, alianzas estratégicas, ventas de productos y/o servicios, planificación de productos y/o servicios, políticas de precios, investigación de mercados y responsabilidad social.¹⁵

2.4.1 Análisis de los Clientes. En esta función se estudia y evalúa las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores; a través de encuestas a clientes, analizando la información, evaluando las estrategias de posicionamiento en el mercado, creando perfiles de los clientes y determinando las estrategias para segmentar el mercado.

Cupe posee dos clases de clientes sin contar los clientes esporádicos que solicitan sus servicios: Los internos que corresponden a los empleados de la Unab que en su totalidad son 915 personas, representados en Directivos, Docentes y personal administrativo y los 72 empleados de la misma Cooperativa y los 511 Asociados.

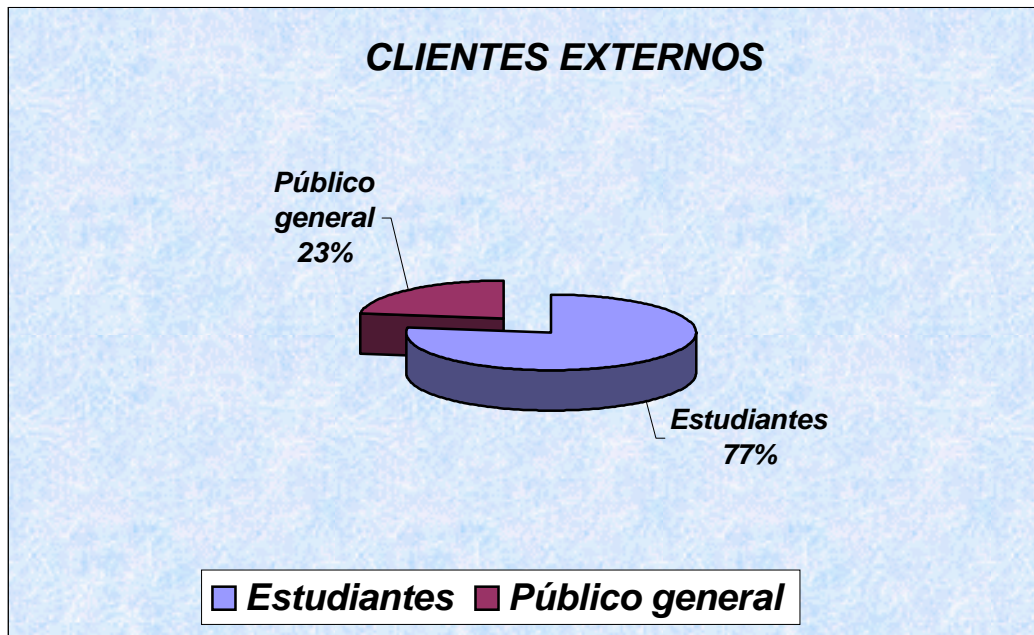
¹⁵ BARON DE D`CROZ. María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Bucaramanga: Insed, 2000.

Figura 1. Clientes Internos



Clientes externos corresponden a los estudiantes de la Unab representados en 6.800 y un aproximado de 2000 de público en general.

Figura 2. Clientes Externos



También existen egresados de la Unab que son clientes inexplorados no se han tenido en cuenta para su vinculación a la cooperativa; para Cupe esta es una oportunidad que no ha sabido explotar. Los clientes internos de Cupe son muy limitados ya que solo son los vinculados a la Unab.

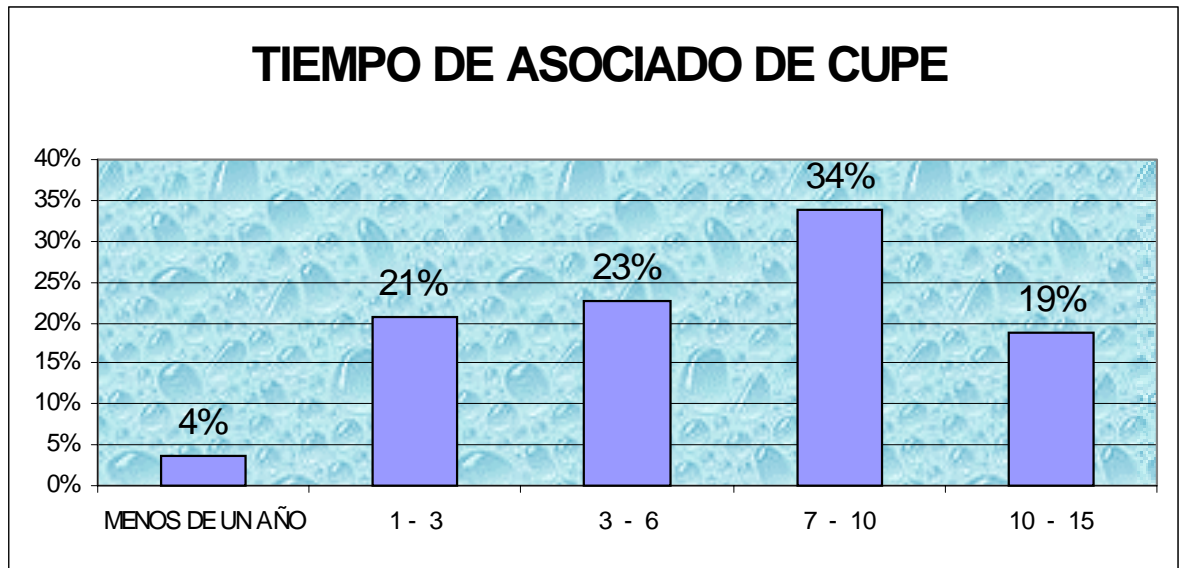
⌚ **Fidelidad de los clientes.** La fidelidad de los clientes se refleja en que el mayor porcentaje de asociados se encuentran entre seis a diez años de afiliación a la cooperativa representado en un 34%, siendo esto una fortaleza para Cupe.

Tabla 4. Fidelidad de los Clientes

AÑOS	PUNTAJE	%
MENOS DE UN AÑO	1	2%
1 - 3	11	22%
3 - 6	11	22%
7 - 10	18	35%
10 - 15	10	20%
TOTAL	51	100%

Fuente: folletos informes & Estados Financieros CUPE

Figura 3. Tiempo de Asociado CUPE



Retiro de los clientes

Tabla 5. Número de Asociados Retirados

AÑO	NUMERO DE ASOCIADOS RETIRADOS
1999	21
2000	72
2001	69
2002	64

Fuente: folletos informes & Estados Financieros CUPE

La cooperativa según encuesta realizada a la gerencia e integrantes de los comités el 55% no conocen la disminución de los clientes en los diferentes servicios que presta Cupe y el 45% asegura conocer la disminución de los clientes especialmente en la cafetería.

2.4.2 Alianzas Estratégicas. Consiste en realizar convenios para adquirir productos y/o servicios que sean de beneficio para los asociados, para el caso de Cupe existen alianzas estratégicas importantes entidades como: supermercados, Mercadefam, Cotracolta, Mercomfenalco, Cajasan, Comertex, Grandes Marcas, el Vivero, Más por menos; entidades de salud: : convenios con Colsanitas, Medisanitas y Fundación Oftalmológica, Colpatria aseguradoras. Funerarias: San Pedro, Jardines La Colinas, Los olivos y almacenes en general.

Las alianzas estratégicas con estas entidades son un beneficio para el asociado permitiéndole adquirir sus productos o servicios en el momento que se requieren, creando un crédito entre el Asociado y la Cooperativa.

En el año 2002 la utilización de estos servicios fue la siguiente manera:

Tabla 6. Alianzas Estratégicas

SERVICIO	PORCENTAJE
Cotracolta	12%
Supermercado Más por Menos	4%
Mercadefam	6%
Funerales Las Colinas	8%
Fundación Oftalmológica	6%
Cajasan	1%
Funerales San Pedro	3%
Medisanitas	12%
Colsanitas S.A.	49%

Fuente: Cartilla Cupe Informes y Estados Financieros 2002

Esta variable representa una fortaleza puesto que satisfacen necesidades de los asociados.

2.4.3 Venta de productos y/o servicios. El éxito de esta función depende de la capacidad de la organización para vender un producto o servicio. La venta incluye actividades de mercado como son: publicidad, promoción de ventas y ventas personales, actividades estas que no han sido potencialmente explotadas por Cupe. El asociado y demás clientes recurren a la competencia a buscar los servicios que Cupe le puede brindar pero por falta de promoción se desconocen, convirtiendo esta situación en una debilidad menor para la Cooperativa.

⌚ **Publicidad.** La actual publicidad de Cupe, consta de un logotipo en color amarillo y rojo el cual es poco reconocido por los clientes externos, puesto que no ha logrado llevar su mercado a otras áreas geográficas, lo cual representa una debilidad menor para Cupe.

⌚ **Promoción de Ventas.** Las promociones van dirigidas únicamente a los asociados. Con una deficiencia en la forma de comunicarlas pues no logran la atención de cada uno de ellos; y desaprovechando los clientes externos (Estudiantes) que representan un gran potencial. Siendo esto una debilidad para la Cooperativa.

2.4.4 Planificación de Productos y/o servicios. Incluye actividades como pruebas de mercados; posicionamiento del servicio y calidad; determinar opciones, características y estilo del servicio, ofrece servicio agradable al cliente que le permite atraer nuevos socios a la Cooperativa y difundir su buena imagen.

Las actividades de pruebas de mercados se realizan ofreciendo productos y servicios a los clientes, midiendo el comportamiento del cliente hacia ese producto o servicio para conocer su aceptación. Esta prueba de mercados conviene hacerla para revelar la debilidad del servicio y tomar la decisión de mejorar o suspenderlo. Cupe en su afán de satisfacer a sus clientes presenta nuevos servicios por un tiempo determinado y según la aceptación del cliente permanece o desaparece, estas pruebas son realizadas únicamente en los productos ofrecidos en las cafeterías y las papelerías, pero en cuanto a los servicios se han mantenido las mismas modalidades, siendo una debilidad para Cupe.

2.4.5 Política de precios. En esta función intervienen consumidores y competencia. Los precios se pactan a un corto y largo plazo de manera que el cliente tenga fácil acceso al servicio. En el caso de Cupe no hay diferencia de

precios para el asociado y el cliente externo que lo motive a consumir los productos y/o servicios, la única diferencia es el crédito. Siendo esto una debilidad puesto que desmotiva al asociado.

2.4.6 Investigación de mercados. La investigación de mercados consiste en reunir, registrar y analizar en forma sistemática, datos sobre problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios. La cooperativa ha realizado encuestas de diferentes tipos que le han permitido hacer una valoración referente a la calidad de gestión de los servicios que ofrece a sus asociados. Una vez tabulada la muestra de 152 personas se concluyo:

- El 98% de los encuestados tienen algún grado de estudio
- Las principales razones que motivan a los empleados de la Unab para ser socios de Cupe son en su orden:

Tabla 7. Principales razones para ser socio de Cupe

RAZÓN	PORCENTAJE
Servicios	20%
Beneficios	18%
Beneficios y ahorros	12%
Ahorro y servicios	11%
Solidaridad	8%

Fuente: Folleto Informes y Estados Financieros Cupe 2002

- Servicios que conocen y utilizan los asociados, están en su orden:

Tabla 8. Servicios que conocen y utilizan los Asociados

SERVICIOS	PORCENTAJE
Créditos	28%
Cafetería	19%
Almacén y Valeras	12%
Parqueadero	9%
Recreación	8%
Seguros	6%
Educación	3%
Ahorro	2%
Medicina preparada	1%

Fuente: Folleto Informes y Estados Financieros Cupe 2002

Esta variable representa una fortaleza menor para la Cooperativa

2.5 AUDITORIA DEL SERVICIO

La auditoria del servicio hace referencia a la capacidad técnica y de prestación del servicio. El análisis de este factor nos da a conocer todas las actividades que transforman en insumo en bienes y servicios.

Las decisiones sobre capacidad se relacionan con la determinación de niveles óptimos de producción para la organización que no sean demasiados ni muy pocos.

Las decisiones en cuanto a calidad tienen como objetivo asegurar que se produzcan bienes y servicios de alta calidad.

2.5.1 Recursos Físicos. La Cooperativa esta ubicada en el Centro de Servicios de la Unab carrera 47 No. 53 – 78 su infraestructura física la constituye un salón dividido en módulos, siendo este un espacio no adecuado lo que ha generado incomodidad para optima prestación del servicio.

Cupez al prestar sus servicios dentro de las instalaciones de la Universidad, obliga a la Gerencia enviar una persona a las instalaciones para atender los requerimientos de los asociados, causando incomodidad y demora en la prestación del servicio. Siendo una debilidad para la comodidad del personal y la imagen de la empresa.

2.5.2 Servicios. La administración de prestación de servicios se refiere a los insumos, las transformaciones y los productos que varían de una industria y un mercado a otro. Cupez dentro de sus objetivos específicos como empresa prestadora de servicios cuenta con actividades como son: créditos y otros servicios

⌘ **Capacitación y Educación.** De este servicio esta encargado el comité de educación, el cual tiene un monto estipulado del 20% según los excedentes del año inmediatamente anterior, y esta destinado a:

Capacitación para el desempeño en el hogar. Se realizan en convenio con Cajasan y la casa Unab, cursos como: porcelanición, cocina navideña, encolados, salsas para pastas, pizza, yoga, arreglos navideños etc.

Capacitación en habilidades cooperativas. Por intermedio del comité de educación se realizan capacitaciones de cooperativismo para todos los asociados interesados en trabajar en pro de la cooperativa.

Esta variable representa una fortaleza para la cooperativa ya que permite al

asociado buscar otras alternativas complementarias a la labor diaria.

2.5.3 Responsabilidad Social. Consiste en determinar el mejor camino para que la Cooperativa cumpla con sus obligaciones. Una política social clara puede representar una fuerza muy importante para la organización, mientras que una política social mala puede ser una debilidad.

La responsabilidad social de Cupe es propender en forma solidaria por el bienestar integral de los asociados, vinculados a la Unab y para lograrlo agrupo en cuatro dimensiones su direccionamiento estratégico, los cuales son:

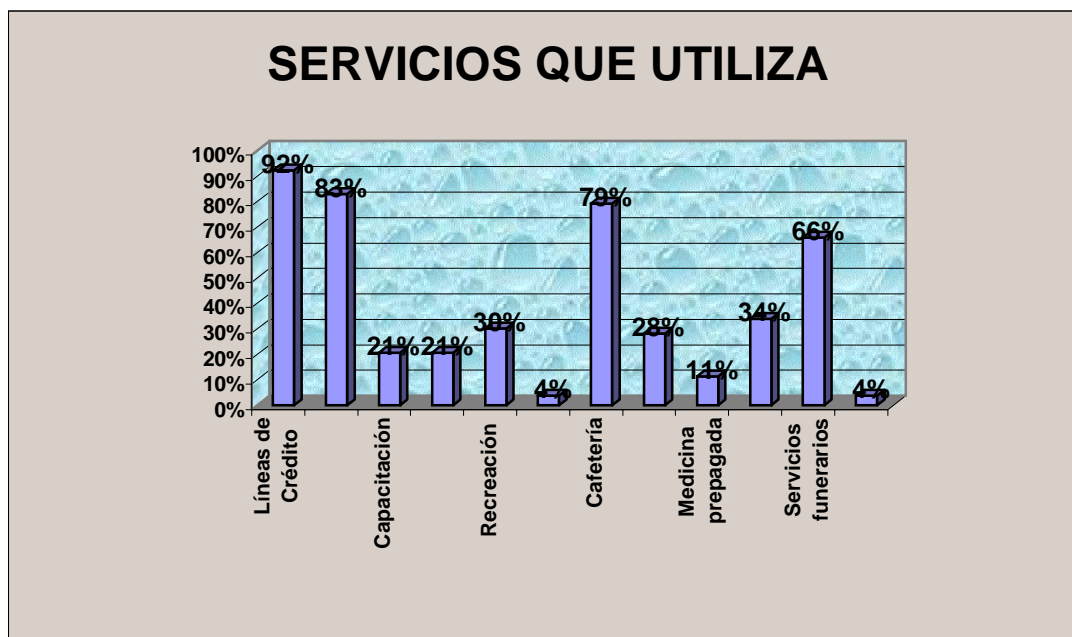
DIMENSION	DEFINICION	OBJETIVO
CONDICIÓN DE VIDA	<p>1. Sistema de crédito</p> <p>2. Fortalecimiento de la economía familiar: Diseñar mecanismos para que el asociado y su familia mejore sus ingresos.</p> <p>3. Beneficios económicos y sociales: ayudar a un mejor rendimiento de los ingresos de los asociados.</p> <p>4. Apoyo solidario: CUPE destinara los recursos necesarios para ayudar a los asociados en</p>	<p>- A Diciembre 31 de 2006 se debe tener en créditos colocados en cabeza de los asociados al menos \$1.400 millones de pesos</p> <p>- A diciembre 31 de 2006 al menos del 25% de los asociados activos reconozcan que sus ingresos familiares se han incrementado a través de programas desarrollados por CUPE.</p> <p>- A diciembre 2006 el 100% de los asociados utilice mensualmente al menos el 25% de los servicios que ofrece CUPE.</p> <p>- Mantener el cubrimiento de esta beneficio al 100% de los asociados que solicite y cumpla con los requisitos.</p>

	circunstancias o situaciones de particular dificultad o de calamidad domestica.	
VIVIENDA	<p>1. Compra de vivienda: diseño de mecanismos para que el asociado pueda adquirir vivienda propia.</p> <p>2. Reforma de vivienda: Diseño de mecanismos para reforma o adecuación de vivienda propia o de habitación del asociado.</p>	<p>- A diciembre 31 del 2009 al menos el 20% de los créditos otorgados sean destinados para compra de vivienda.</p> <p>- A diciembre 31 2006 al menos 100 millones de pesos de los créditos otorgados sean para remodelación de vivienda</p>
SALUD	<p>1. Salud complementaria diseños de programas encaminados a facilitarle al asociado acceso a servicios de salud, adicionales a los cubiertos por la EPS y las ARP</p> <p>2. Salud preventiva: diseños de programas que contribuyan a la mejora y mantenimiento de una vida sana del asociado y su grupo familiar</p>	<p>- A Diciembre 31 de 2006 se mantengan múltiples servicios de medicina complementaria para los asociados y su grupo familiar.</p> <p>- A diciembre 31 de 2006 el 100% de los asociados reconozcan a CUPE como una institución que brinda el soporte necesario para el mantenimiento y prevención de su salud y la</p>

		de su grupo familiar.
FORMACION Y CRECIMIENTO PERSONAL	<p>1. Educación formal: diseño de programas que facilite el acceso a educación formal al asociado y su grupo familiar.</p> <p>2. Recreación: cualquier tipo de actividad agradable o experiencias disfrutables (pasivas o activas) que relajan a los seres humanos de la fatiga del día a día, proveyéndole cambio, distracción, diversión y restaurándolos para el trabajo.</p>	<p>- A diciembre 31 de 2006 esten colocados al menos el 20% de los excedentes de la cooperativa en programas de educación formal y no formal para los asociados y su grupo familiar, diferentes a los exigidos por ley.</p> <p>1. Sede recreacional: que a diciembre 31 de 2006 CUPE haya alcanzado al menos una tasa promedio de utilización mensual de la sede social del 30% por parte de los asociados.</p> <p>2. Planes turísticos: que a diciembre 31 de 2006 al menos 200 asociados hayan utilizado programas turísticos promovidos por CUPE</p> <p>3. Recreación y deportes: diseñar y mantener un portafolio de programas de recreación y deportes dirigido al asociado y su grupo familiar.</p>

La Cooperativa a través de cada uno de sus comités ha logrado mejorar el nivel de vida de sus asociados, al utilizar los servicios que le brinda logrando satisfacer gran parte de sus necesidades, como lo demuestra la encuesta realizada a los asociados, siendo esto una fortaleza para Cupe.

Figura 4. Servicios que Utiliza el Asociado



Fuente: Autores del Proyecto

En las encuestas realizadas a los asociados se puede observar que el servicio más utilizado son las líneas de crédito con un 92%; seguido de servicio de almacén con un 83%; cafeterías en un 79%; servicios funerarios 66% y Parqueadero en un 34%.

⌚ **Créditos.** Las diferentes líneas de crédito que tiene derecho el asociado son:

Crédito de libre inversión. Tienen derecho a solicitar este préstamo todos los

asociados por un monto de cinco veces el valor de sus aportes con un máximo de \$3.000.000,00.

Requisitos: tener capacidad de pago.

Según informes correspondientes a la gestión de comité de crédito en el año 2002, entregados en Asamblea esta línea de crédito tuvo una aceptación del 39% del total de los créditos

Crédito de vivienda. El asociado solicita este préstamo por un monto de cinco veces el valor de sus aportes con un máximo de \$3.000.000,00.

Requisitos:

- Si es para adquisición anexar promesa de compraventa
- Si es para reforma locativa, anexar certificado de tradición y libertad vigente y contrato civil de obra
- Para pago de impuestos, anexar recibo de cobro

Según informes correspondientes a la gestión de comité de crédito en el año 2002, entregados en Asamblea esta línea de crédito tuvo una aceptación del 4% del total de los créditos.

Crédito para hogar. El asociado solicita este préstamo por un monto de cinco veces el valor de sus aportes con un máximo de \$3.000.000,00.

Requisitos:

- Adquisición de artículos tales como equipo profesional, electrodomésticos, vehículos, motos, llantas e impuestos de vehículo

➤ Anexar cotización

➤ Cheque se girara a nombre de la entidad de la cual el asociado presente la cotización.

Según informes correspondientes a la gestión de comité de crédito en el año 2002, entregados en Asamblea esta línea de crédito tuvo una aceptación del 6% del total de los créditos

Crédito para educación y recreación. El asociado tiene derecho a solicitar este préstamo por un monto de cinco veces el valor de sus aportes con un máximo de \$3.000.000,00.

Requisitos:

- Este crédito esta destinado a estudios en general, así como también para compra de pasajes nacionales e internacionales, planes vacacionales programados por la Cooperativa o seleccionados directamente por el asociado.

Según informes correspondientes a la gestión de comité de crédito en el año 2002, entregados en Asamblea esta línea de crédito tuvo una aceptación del 4% del total de los créditos

Crédito inmediato: Cuantía máxima hasta el 60% del salario mínimo legal vigente, plazo máximo cuatro meses, interés del 1.5% mensual sobre saldos.

Requisitos:

➤ Requiere tener por lo menos el 50% del valor solicitado en aportes

- Anexar tira de pago de la universidad se aprueba de inmediato

Según informes correspondientes a la gestión de comité de crédito en el año 2002, entregados en Asamblea esta línea de crédito tuvo una aceptación del 8% del total de los créditos.

Crédito de Almacén, Librería o Tienda Unab. Tienen derecho todos los asociados después de dos meses de estar efectuando sus aportes, hasta por un monto de dos salarios mínimos legales mensuales vigentes, con interés del 1% mensual sobre saldos y plazo máximo de seis meses.

Según informes correspondientes a la gestión de comité de crédito en el año 2002, entregados en Asamblea esta línea de crédito tuvo una aceptación del 10% del total de los créditos

Crédito con Valeras. Se utiliza para compras únicamente en las entidades con las cuales se halla establecido convenio respectivo.

Requisito:

- Por este concepto el asociado tiene derecho a girar hasta cuatro vales equivalentes a un máximo del 25% de su sueldo mensual, pagando un interés del 1.5%

Según informes correspondientes a la gestión de comité de crédito en el año 2002, entregados en Asamblea esta línea de crédito tuvo una aceptación del 4% del total de los créditos.

Según el reglamento de créditos en su artículo 11, para el otorgamiento de créditos se debe tener en cuenta:

- Aportes en Cupe: en todo caso el valor máximo adeudado por todas las líneas de crédito por asociado será hasta cinco veces el valor de los aportes, máximo 25 salarios mínimos legales mensuales
- Capacidad de pago: se determinara sobre el 50% del salario base del asociado devengado en la Unab o Cupe menos el aporte a la seguridad social
- Antigüedad como asociado: se tiene en cuenta para el monto de crédito y cada línea así:

Tabla 9. Capacidad de Préstamo según tiempo del Asociado

TIEMPO DE ASOCIADO	NÚMERO DE VECES PRESTADO SOBRE APORTES PARA CADA LINEA DE CREDITO
2 MESES A 1 AÑO	2
1 A 3 AÑOS	4
3 A 5 AÑOS	5
5 A 8 AÑOS	5
8 AÑOS EN ADELANTE	5

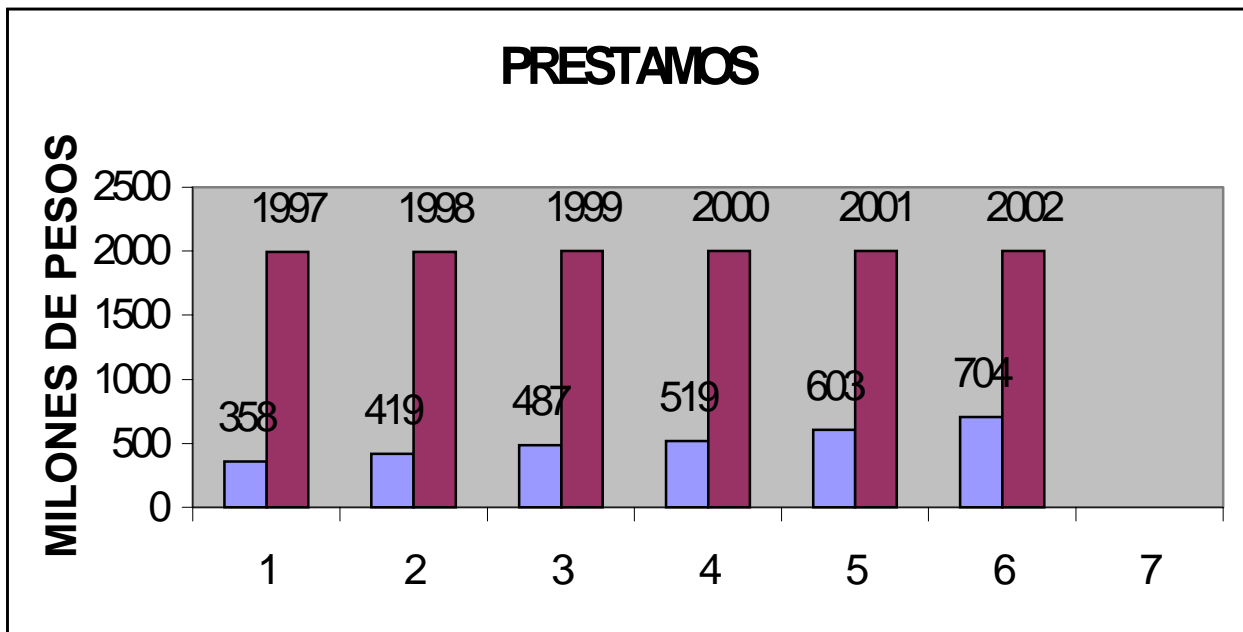
Fuente: Autores del Proyecto

Tabla 10. Tasas de Interés según Plazo

PLAZO DEL CREDITO	INTERES SOBRE SALDOS
A 12 MESES	1.5%
A 18 MESES	1.8%
A 24 MESES	1.9%
A 36 MESES	2.0%

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 5. Préstamos



Fuente: Autores del Proyecto

⌚ **Otros Servicios:**

✓ **Librería Almacén estudiantil.** Cupe cuenta con dos puntos de ventas ubicados en:

- **Campus el Jardín:** ubicado en las instalaciones de la Unab, edificio de la biblioteca en la cual se puede encontrar venta de útiles de papelería, libros en general, textos del Instituto Caldas, Textos de inglés, soaf, servicio de fotocopiado, empaste, laminado, correo local y aéreo, en épocas especiales regalos.

- **Campus el Bosque:** ubicado en la facultad de Medicina de la Unab, el cual adicional a lo ofrecido en el campus el jardín, libros de la organización panamericana de la Salud, ya que son los encargados administrativos del convenio de la universidad con la OPS, instrumentos médicos, trajes de mayo, ropa desechable de cirugía, etc.

Según las encuestas realizadas a los asociados este es el segundo servicio de mayor aceptación con un 83%. este servicio presenta una fortaleza para la cooperativa, puesto que el asociado puede satisfacer una necesidad inmediata

✓ **Sala de belleza.** se encuentra ubicada en el centro de servicios universitarios Octavio Cadena Gómez, el cual cuenta con servicios de corte, peinados, cepillado, tintura, manicure, pedicure, etc.

✓ **Recreación.** A través de la sede Barroblanquito ofrece actividades deportivas, camping, jornadas de integración de las facultades etc.

✓ **Cafetería.** Cupe cuenta con diferentes puntos de atención de cafetería en: el campus el jardín, el bosque, el tejero y en la plaza bufet del centro de servicios universitarios.

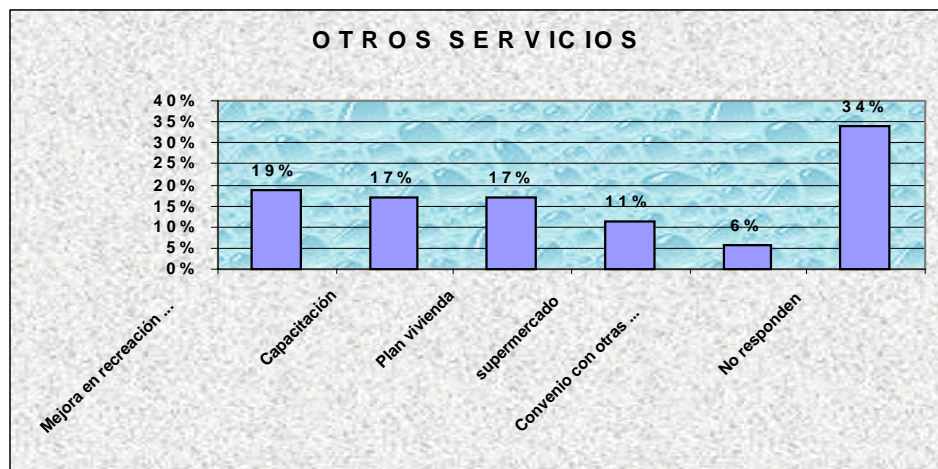
Según las encuestas realizadas a los asociados este es el tercer servicio de mayor aceptación con un 79%.

✓ **Parqueadero.** La cooperativa bajo su administración ofrece los servicios de Parqueadero en los campus el jardín, bosque, el tejlar y Centro de Servicios Universitarios, ofreciendo al asociado un descuento por este servicio con opción de pago mensual.

Y según encuestas realizadas a los asociados sobre que otros servicios le gustaría que la Cooperativa le brindara, se puede detectar lo siguiente:

El 20% de los encuestados prefieren mejorar la recreación y turismo, el 18% capacitación y planes de vivienda y el 12% convenios con otros supermercados. Cabe destacar que el 35% no responde ante el desconocimiento y difusión.

Figura 6. Otros Servicio



Fuente: las autoras del Proyecto

Estos servicios como son capacitación, recreación, alianzas, representan una fortaleza para la cooperativa, puesto que el asociado puede satisfacer una necesidad inmediata.

2.6 AUDITORIA FINANCIERA

La auditoría financiera y contable, determina las fortalezas y las debilidades financieras de la organización, resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, su rentabilidad, aprovechamiento de activos, y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. La función financiera orienta hacia tres clases de decisiones: Inversión, Financiamiento, y Dividendos.

La situación financiera se considera como la mejor o única medida de posición competitiva de una empresa como una forma de atraer los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias.

Para efectos del análisis del área financiera y contable de Cupe se utilizaron los estados financieros publicados en los folletos anuales de informes y estados financieros entregados en Asamblea General a los Asociados.

La cooperativa es una entidad sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es obtener mediante la cooperación de todos los asociados y empleados beneficios sociales equitativos para quienes la conforman, cumpliendo con los principios universales cooperativos.

2.6.1 Acceso a Recursos. El patrimonio social de la cooperativa es variable e ilimitado y estará constituido por:

⌚ Los aportes ordinarios individuales que suscriban y paguen los asociados el cual será como mínimo el cinco por ciento (5%) del salario mínimo legal mensual vigente, para el asociado que devengue hasta tres (3) salarios mínimos legales mensuales vigentes, y hasta del diez por ciento (10%) del salario mínimo legal vigente para el asociado que devengue más de tres (3) salarios mínimos legales

mensuales vigentes.

- ⌚ Los aportes voluntarios que deposite el asociado
- ⌚ Los aportes extraordinarios que determine la Asamblea
- ⌚ Los fondos y reservas de carácter permanente
- ⌚ Los auxilios y donaciones que se reciben de personas naturales y jurídicas con destino al incremento patrimonial

Por lo tanto se considera una fortaleza poco importante puesto que cuenta con un acceso a recursos los cuales puede incrementar captando nuevos asociados.

2.6.2 Estructura de Costos y Gastos. Actualmente la cooperativa cuenta con un buen sistema de presupuestación de costos y gastos que le permite saber con precisión cual es el costo real del servicio que presta a sus asociados y clientes.

Se considera esta variable como una fortaleza ya que le permite en determinado momento establecer una política de reducción de costos.

2.6.3 Recursos para la inversión. De acuerdo a los estatutos establecidos por la cooperativa, si en el ejercicio resultaran excedentes, estos se aplicaran de la siguiente forma:

- ⌚ un 20% como mínimo para la reserva de protección de los aportes sociales.
- ⌚ Un 20% como mínimo para el fondo de educación.
- ⌚ Un 10% como mínimo para el fondo de solidaridad.

El remanente podrá aplicarse en todo o parte de la siguiente forma:

- ⌚ Destinándolo a la revalorización de aportes, teniendo en cuenta las alteraciones de su valor real.
- ⌚ Destinándolo a servicios comunes y seguridad social.
- ⌚ Retomándolo los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo.
- ⌚ Destinándolo a un fondo para amortización de aportes a los asociados.

Tabla No 11. Proyecto de Apropriación de excedentes año 2002:

DESCRIPCION	VALOR	PORCENTAJE
Reserva para protección de aportes	\$5.360.108,00	20%
Fondo de educación	\$5.360.108,00	20%
Fondo solidaridad	\$2.680.054,00	10%
A disposición de la asamblea	\$13.400.269.00	50%

Fuente: Cartilla Informes y Estados Financieros CUPE

Se considera esta variable como una fortaleza, por que los excedentes para el año 2002 son representativos.

2.6.4 Estados Financieros. Para el manejo de la información financiera se cuenta con un equipo de computación a través del cual se puede suministrar la información necesaria en el momento que cualquier funcionario de la cooperativa lo requiera. Además el software contable esta codificado según el plan único de cuentas y cuenta con eficientes mecanismos de control ejercidos por el Revisor Fiscal y la Contadora. Por consiguiente esto se constituye en una

fortaleza ya que se tiene toda la información contable y financiera al día que permite realizar análisis con confiabilidad.

Para analizar el área financiera se calcularon los principales índices financieros tomando como base la información contenida en el balance general y el estado de perdidas y ganancias. Esta información se tomó para el periodo comprendido del primero de enero al 31 de diciembre de 2002.

El balance general de una empresa es una de las herramientas básicas en análisis financiero que refleja la situación general de la empresa y es la base para el análisis de algunas razones financieras.

⌚ **Análisis Horizontal:** se realizó un análisis horizontal a los estados financieros de Cupe comparativamente entre los años 2001 y 2002 al fin de observar la variación absoluta y relativa de esta cooperativa de un periodo contable a otro.

De acuerdo a lo observado en el anexo B, la empresa en sus Estados Financieros presenta las siguientes características de vital importancia.

En cuanto al **Estado de Resultados:** el rubro más representativo de los ingresos por otros servicios con un 210% los ingresos por servicios generales con un 69% Igualmente el rubro de **Egresos** la partida mas representativa son los gastos de personal con un 25%. En los gastos con respecto a los ingresos se puede apreciar que son pocos para cubrir con los gastos administrativos y financieros por ello se debe efectuar una revisión de cartera con respecto a los recaudos o trabajar por un aumento de los asociados

En cuanto al **Balance General:** se puede decir lo siguiente: el rubro más importante en el **Activo Corriente** se encuentra especial relevancia en **Disponible** con un 1.579,14 % lo cual representa los diferentes dineros que se

encuentran en Caja y Bancos a diciembre 31 del 2002 para cubrir sus obligaciones en el mes de enero 2003 el saldo de las diferente inversiones están destinados para la construcción de la piscina. Y la **Cartera de Crédito de Asociados** con un aumento del 29.93% con respecto al año 200, corresponde a las diferentes modalidades de crédito que tienen los asociados con la Cooperativa. .

En cuanto al **Pasivo** la cuenta más relevante es **Otros Pasivos** con un 265.6% representados en: Descuento de Nómina, Ingresos recibidos por anticipado, representados en el 45.65% del total de los otros pasivos de Cupe, Retención sobre Contratos y Otras cuentas por pagar.

Otro valor representativo es las obligaciones financieras con un 149.5%, son las contraídas con entidades bancarias, a largo plazo.

El Patrimonio se ha incrementado en 9.48% de manera Positiva.

⌚ **Razones Financieras:** Los índices financieros son una relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta.

De acuerdo con la anterior información se hallaron y analizaron las razones financieras

a. Bloque de razones de liquidez. Miden la habilidad de la empresa para afrontar sus obligaciones en el corto plazo o inmediato. Las razones usadas en el presente análisis son:

♦ **Razón corriente:** Sirve para medir la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{RC} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{575.169}{153.043} = 3.75$$

Cuando $\text{RC} < 1$ el activo corriente es menor que el pasivo corriente, lo que indica que la empresa está líquida y su capital de trabajo está en manos de terceros, lo que implica además que debe recurrir a sus activos fijos para cubrir sus deudas. Para el caso concreto de Cupe, el indicador Es superior a 1 lo que significa que por cada \$1,00 que se debe a corto plazo, se posee \$3.75 para responder.

♦ **Razón de capital de trabajo:** es una razón aritmética que se halla restando del total del activo corriente, el total del pasivo corriente, esto representa el capital disponible y que se encuentra en movimiento en la empresa. Se aconseja su uso como una medida de control interno más no de liquidez.

$$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = \$575.169 - 153.043 = 422.126$$

Se puede observar en el ejercicio anterior, que el capital de trabajo de Cupe es de \$422.126 (positivo) con lo cual se concluye que los activos corrientes son suficientes para cubrir las obligaciones contraídas por la empresa en el corto plazo. Lo anterior quiere decir que si hay capital de trabajo.

• **Razón de solidez:** hace relación al capital que tiene la empresa para pagar deudas a corto plazo, sin comprometer los activos fijos, se considera buena razón de 2.1

$$\text{Solidez} = \frac{\text{Activo corriente total}}{\text{pasivo corriente total}}$$

$$\text{Solidez} = \$1.002.836 / \$257.230 = 3.9$$

Da a conocer la situación de seguridad y de consistencia financiera de una empresa. Por cada peso en el pasivo tiene en el activo \$3.9

b. Bloque de razones de endeudamiento. Por apalancamiento o endeudamiento, se entiende como aquella actividad en la cual la empresa usa dineros suministrados por terceras personas con fines de financiar la empresa y producir más utilidades. Esta práctica de apalancamiento es razonable solo cuando los activos generan o ganan un porcentaje más alto que el costo de la deuda en caso contrario no es favorable.

Los indicadores más frecuentemente usados son:

♦ **Nivel de endeudamiento:** hace relación a la seguridad que tienen los acreedores y la capacidad que tiene la empresa para el pago de todas la deudas; cuando el porcentaje es bajo es mejor para la empresa, se considera aceptable hasta un 50% o menos, ya que da un mejor respaldo a los acreedores. Se calcula así:

$$\begin{array}{rcccl} & \text{Pasivo total} & & 257.230 & \\ \text{Endeudamiento} & \text{-----} & = & \text{-----} & = & 0.25 \\ & \text{Activo total} & & 1.002.836 & \end{array}$$

Para el caso de Cupe su nivel de endeudamiento es favorable, sin embargo por ser menor del 60%, cualquier entidad financiera le prestaría dinero si así lo quisiese.

c. Bloque de Rentabilidad. La aplicación de este bloque da la idea de la efectividad de la administración empresarial para tener control sobre costos y gastos y convertir las ventas en utilidades.

La rentabilidad se encuentra asociada con las ventas los activos y el capital.
Para medir la rentabilidad se usan las siguientes razones:

- **Margen de operaciones**

Margen de operaciones = utilidad de la operación / ventas netas

Margen de operaciones = $\$26.801 / \$684.649 \times 100 = 3.9$

Cada \$1 en el año 2002 se genero una ganancia de \$3.9

- **Rentabilidad en relación al capital**

Rentabilidad en relación al capital = utilidad neta / patrimonio

Rentabilidad en relación al capital = $\$26.801 / \$745.606 \times 100 = 3.6$

El resultado de la razón indica que obtuvo un rendimiento de 3.6 sobre su inversión en capital. Cada peso representado generó \$3.6

- **Rentabilidad en relación a la inversión.**

Rentabilidad en relación a la inversión

= utilidad neta/ activo total bruto

Rentabilidad en relación a la inversión = $\$26.801 / \$427.667 \times 100 = 6.3$

Cada peso invertido en activos generó una ganancia neta de \$ 6.3

Tabla 12. INDICADORES FINANCIEROS

CONCEPTO	AÑOS			INTERPRETACION
	2000	2001	2002	
INDICADORES DE LIQUIDEZ				Representa la disponibilidad de la empresas para hacer frente a las deuda a corto plazo esto es muy relativo puesto que mirando el Balance general 2002 tiene demasiado efectivo frente a las deudas sobre a todo en las financieras, puesto que se pagan intereses altos
Razón Corriente	5.21	4.74	3.76	
SOLIDEZ	6.37	6.26	3.9	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				Por cada peso en el activo Cupe adeuda 0.26
Endeudamiento Total	0.16	0.16	0.26	
CAPITAL DE TRABAJO	276.664	322.530	422.13	En el 2002, Cupe presenta un incremento en el capital de trabajo de \$99.596. Este valor representa lo que tiene la cooperativa para que en un momento determinado pueda cubrir sus gastos de funcionamiento por cierto cantidad de tiempo.
RAZON DE PRESTAMOS/APORTES	0.75	0.7	0.79	Indica que por cada peso aportado por los asociados, cupe presta \$0.79

Fuente: Cartilla Informes y Estados financieros CUPE

2.7 GESTION DEL TALENTO HUMANO

El objetivo de la Gestión de Talento Humano es crear, mantener y desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de la organización con eficiencia, eficacia y condiciones organizacionales de desarrollo y satisfacción plena, para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales.

La Gestión del Talento Humano significa mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, representa todas aquellas cosas no solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen, pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización.¹⁶

2.7.1 Selección del Personal. Estas actividades se concentran en la Gerencia del Personal y de Recursos Humanos, incluyen la administración de sueldos y salarios, prestaciones, entrevistas, contratación, despido, adiestramiento, desarrollo gerencial, seguridad de los empleados, políticas antidiscriminatorias, oportunidad de igualdad de empleo, relaciones sindicales, desarrollo profesional, investigación de persona, políticas disciplinarias, procedimientos de quejas y relaciones públicas.¹⁷

En Cupe existe un sistema de selección del personal a través de la Subgerente, se encarga de reclutar, entrevistar y realizar las pruebas al aspirante, rindiendo un informe a la Gerencia, la que se encarga de efectuar la última entrevista y tomar la decisión.

¹⁶ DALBERTO, Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill. 2º. Edición. 2000. P.139

¹⁷ idem pág.141

A través de la proyección de un vídeo le dan a conocer los empleados y sus funciones.

Según encuestas realizadas a la Gerencia y personal que integran los diferentes comités de Cupe el 71% afirma que utiliza un proceso para seleccionar e inducir al personal. Y el 62% de los empleados aseguran haber recibido inducción cuando ingreso a la Cooperativa.

Esta variable representa una fortaleza para cupe.

2.7.2 Perfil del recurso humano. El perfil del personal lo determina la Gerente, a quien le interesa contratar un personal profesional y apto para desempeñar a cabalidad su labor, cuenta con un manual de funciones en el que especifica el perfil ocupacional del cargo y el perfil personal exigido, es una herramienta de gran ayuda para determinar la persona indicada para cada cargo.

Por consiguiente la Cooperativa posee un proceso de selección correcto y acorde a sus necesidades.

Según encuestas realizadas al personal que labora en Cupe el 66% afirma conocer el manual de funciones para el cargo que desempeña, igualmente en encuestas realizadas a los directivos de la Cooperativa el 90% afirma poseer un manual de funciones para cada cargo.

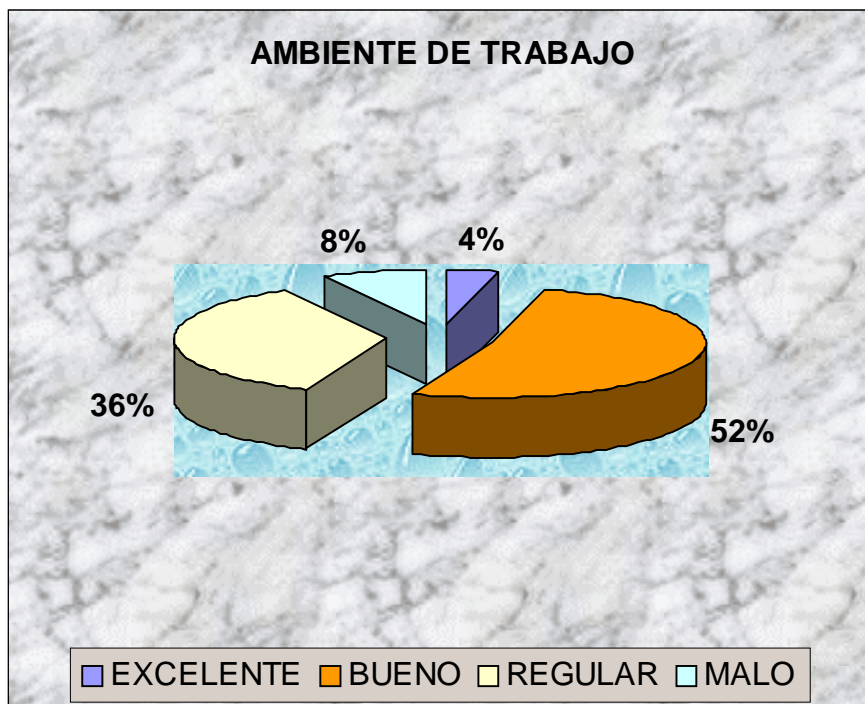
Los aspectos contenidos en esta variable son determinados como una fortaleza importante para la Cupe.

2.7.3. Clima Laboral. Aquí se trata sobre una serie de factores cruciales para lograr un ambiente sano, agradable, seguro y adecuado, que condicione las personas para la productividad y la satisfacción en el trabajo.

La persona que desarrolla su trabajo no puede estar satisfecha y ser productiva sino encuentra dentro de la empresa un ambiente favorable para ello. Toda empresa debe procurar un ambiente a escala humana, sano agradable, que promueva el bienestar de las personas que favorezca su integridad y evite al máximo la fatiga y el aburrimiento.¹⁸

En la Cooperativa se siente un ambiente de trabajo tenso puesto que los empleados dicen no tener la suficiente confianza para establecer una relación con la Gerente, lo cual transmite temor para tomar decisiones o proponer cambios que mejoren el clima laboral y por consiguiente el desarrollo de sus actividades.

Figura No. 7. Ambiente de Trabajo



Fuente: Las Autoras del Proyecto

¹⁸ GOMEZ RUEDA, Alfredo. Gestión del Talento Humano. Bucaramanga: Uis. P. 183

El personal se muestra conforme más no satisfecho con la situación laboral que tiene en la empresa según lo indican los resultados observados al aplicar la encuesta a los empleados de la Cooperativa.

Esta variable de análisis son determinados como una debilidad importante para Cupe.

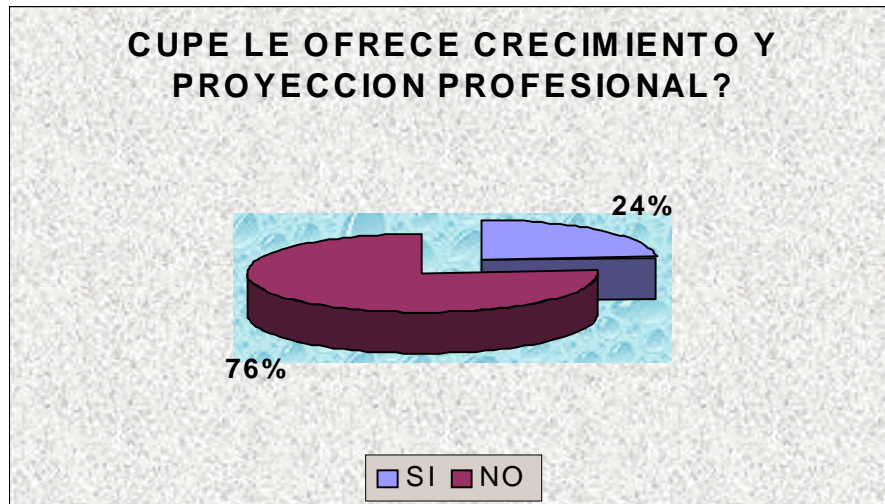
2.7.4 Capacitación. Toda persona en una organización tiene algo que aprender para tener buen desempeño: normas, procedimientos, nuevas técnicas, etc. Incluso necesita acciones especiales para desarrollar su talento.

Un empleado nuevo aporta actitudes, capacidades, habilidades, conocimientos; enseguida se le orienta e induce a la organización. Como los cargos presentan exigencias de formación, que normalmente se especifican en los análisis de cargos, estas se deben cumplir para lograr un equilibrio. El logro se consigue mediante acciones de capacitación y desarrollo del personal.

El trabajador al ingresar a la Cooperativa, recibe una capacitación relacionada con las funciones que va a desempeñar, que permite un mejor desarrollo de las habilidades para el desempeño de sus actividades dentro de la organización.

Teniendo en cuenta la encuesta practicada a los empleados de Cupe, el 76% de los trabajadores no se sienten satisfecho con respecto a la capacitación que le brinda la cooperativa. Representa una debilidad para Cupe.

Figura No. 8 Satisfacción en el trabajo



Fuente: Las Autoras del Proyecto

2.7.5 Instrumentos de Trabajo. En cuanto a los instrumentos requeridos para desarrollar la labor la empresa le suministrar los equipos y materiales necesarios para tal fin.

Cupe cuenta para cada sitio de trabajo con los equipos y materiales necesarios para realizar las labores diarias que su actividad requiere. Según encuestas realizadas el 70% de los empleados cuentan con las herramientas necesarias para su trabajo. Esta variable representa una fortaleza para Cupe.

Figura No. 9 Instrumentos de trabajo



Fuente: Las Autoras del Proyecto

2.7.6. Motivación. Motivar es el proceso que consiste en influir en alguien con objeto de que alcance objetivos específicos. La función de motivar de la administración influye cuando menos cuatro elementos importantes liderazgo, dinámica de grupo y comunicación.

Según encuestas realizadas a la Gerencia y personal que integran los diferentes comités, el 14% afirma que el personal se encuentra motivado, el 29% asegura falta de motivación y un 57% no contesta esta pregunta.

⌚ El liderazgo incluye elaborar una visión del futuro de la empresa y ser fuente de inspiración para que las personas se esfuercen por alcanzar esa visión. Cupe posee una visión en la cual ofrece a sus asociados para el 2006 niveles de satisfacción superiores al 80% en sus servicios que ofrece. La cual el 60% de

sus empleados (según encuestas realizadas) no están de acuerdo con ella puesto que dicen es confusa.

Ser líder significa elevar la visión de alguien a alturas más trascendentes, subir el desempeño de alguien a niveles más altos y llevar la personalidad de alguien más allá de sus limitaciones normales.

En Cupe hay falencia de un verdadero líder por falta de confianza de los asociados, es decir, la Cooperativa no cuenta con estrategias de motivación que eleven el ánimo de los asociados (empleados) y les permita mantenerlos alerta y con un espíritu cooperativo. Esta variable representa para la Cooperativa una debilidad mayor.

⌚ La dinámica de grupo juega un papel primordial para la moral y la satisfacción de los empleados. En toda organización se forman coaliciones o grupos informales. En Cupe no se ha logrado conformar un equipo dinámico de apoyo en la labor por el cambio constante del personal.

Según encuesta realizada al personal que labora en la Cooperativa el 58% de los empleados dice no recibir ningún reconocimiento por parte del jefe y el 52% asegura recibirlo de sus compañeros.

Tabla 13. Reconocimiento del Jefe

TIPO DE CLIENTE	SI	%	NO	%
Jefe	11	22%	29	58%
Compañeros	26	52%	18	36%
Clientes	15	30%	18	36%
TOTAL	50	100%	50	100%

Fuente: Autor del proyecto

Esto representa una debilidad para la Cooperativa

⌚ La comunicación es tal vez la palabra más importante de la administración, es un elemento central para la motivación. Una buena comunicación bilateral es vital para conseguir respaldo para los objetivos y las políticas de una organización. Una de las razones básicas para instituir y llevar a cabo una administración estratégica es crear y sostener redes y canales de comunicación eficaces a lo largo y ancho de la empresa.

En Cupe el sistema de comunicación más utilizado son los boletines y carteleras (según encuestas a empleados) los cual conlleva a que la comunicación no sea una practica de éxito.

Tabla 14. Sistemas de Comunicación

Sistemas de Comunicación	PUNTAJE	%
Boletines	32	64%
Carteleras	25	50%
Conversaciones con la gerencia	17	34%
Reuniones en grupo	10	20%
Comentarios y rumores	10	20%
Otros	4	8%

Fuente: Encuesta CUPE

Esta variable representa una debilidad para Cupe.

2.7.7 Cantidad del recurso humano. Se orienta a identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano, incluye: competencias, nivel académico, experiencia técnica, estabilidad rotación, ausentismo, remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, índices de desempeño etc.

El adecuado manejo de los factores de la gestión del talento humano debe estar dirigido a consolidar un ambiente laboral saludable, en el cual trabaje un ser humano satisfecho, capacitado, entusiasta, comprometido y leal a la empresa.¹⁹

Las organizaciones se crean para producir servicios o productos; para ello utiliza energía humana en la transformación de las materias primas. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, máquinas - equipos, las empresas están constituidas por personas. Es así como las organizaciones sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

⌚ **Función:** es el conjunto de actividades y comportamientos que se solicitan a un individuo que ocupa determinada posición en la organización. La empresa puede considerarse como serie de funciones o conjunto de actividades que deben realizar los individuos. La empresa es una estructura de funciones, aún más un sistema de funciones.

Las necesidades básicas de recursos humanos para saber que debe hacer cada persona, que deben hacer los demás empleados, cómo evaluar el desempeño, cómo delimitar funciones e incluso cómo se debe hacer la asignación salarial.

Cupe cuenta con un manual de funciones actualizado.

¹⁹ GOMEZ RUEDA, Alfredo. Gestión del Talento Humano. Bucaramanga: UIS. 1999

El Consejo de Administración es el ente que regula políticas y orienta al Gerente en quien delegan las actuaciones que se dispongan allí y debe responder a ella. Depende del gerente el buen funcionamiento de la cooperativa la cual se halla estimada así:

⌚ **Área Administrativa:** cuenta con trece personas distribuidas en los siguientes áreas: Contabilidad, Cartera, Inventarios, Nómina, Secretarías y Mensajería.

⌚ **Área Operativa:** cuenta con personal en Cafeterías, Parqueaderos, Almacén, Fotocopiado y Servicios Generales.

Entre las dos áreas que integran la organización, el equipo humano llega a ser de 72 personas

2.8 MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA

El paso final de la auditoría interna consiste en elaborar una matriz de evaluación del factor interno. Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas de gerencia, mercadeo, finanzas, servicio y talento humano. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar ésta matriz se necesita de juicios subjetivos; por ello la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderosa.

Para el desarrollo de esta matriz se requiere de cinco pasos:

⌚ Primer paso: identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización

⌚ Segundo paso: asignar una ponderación que vaya desde el 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de esas ponderaciones debe totalizar 1.0

⌚ Tercer paso: asignar una clasificación de 1.0 a 4.0 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (1.0), (considerando una debilidad las variables causantes de acciones negativas que repercuten significativamente en el manejo y funcionamiento de la organización); una debilidad menor (2.0), Considerando debilidad menor las variables negativas que impiden que la organización labore en forma eficiente, pero para los cuales hay mayores formas de controlarlas); una fortaleza menor (3.0), (considerando fortaleza menor los aspectos positivos con los que cuenta la cooperativa para ofrecer de mejor forma los servicios); y una fortaleza importante (4.0), (considerando los aspectos positivos que le dan oportunidad a la organización de presentarse en su sector como la mejor).

⌚ Cuarto paso: multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

⌚ Quinto paso: sumar los resultados ponderados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

A los factores analizados se les ha dado las siguientes ponderaciones.

TABLA No.15 Ponderación de los Factores

FACTORES	PONDERACIÓN (%)
AUDITORIA GERENCIAL	18
AUDITORIA DE MERCADOS	20
AUDITORIA DEL SERVICIO	21
AUDITORIA FINANCIERA	28
AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO	13
TOTAL	100

FUENTE: Las Autoras del Proyecto

Los factores a los que se les asignó mayor ponderación corresponden a la auditoria financiera, a la auditoria del servicio y auditoria de mercados, por considerarlos como los que tienen mayor impacto en el funcionamiento de la cooperativa.

La ponderación dada a la auditoria gerencial y talento humano fue menor ya que estos factores no son causantes de cambios significativos en la estabilidad de la cooperativa.

CUADRO NO.1

AUDITORIA GERENCIAL 0.18								DESCRIPCION
FACTORES INDICADORES	PONDERACION GENERAL	PONDERACION GRUPAL	VALORACION				RESULTAD O GRUPAL	
			DEBILIDAD		FORTALEZA			
			1	2	3	4		
PLANEACION								La planeación para la Cooperativa es ejecutada cada año
Existen métodos de planeación	0.125	0.023				X	0.090	
Desarrollo Gerencial	0.125	0.023				X	0.090	
ORGANIZACIÓN								Cupe cuenta con una clara especificación de cargos.
Existen manual de funciones para todo el	0.084	0.015				X	0.060	
Posee una estructura administrativa	0.083	0.015				X	0.060	
Descripción y especificación de cargos	0.083	0.015				X	0.060	
DIRECCION								La mayoría de las funciones se centralizan en la Gerencia y pocas son delegadas
la Dirección Planea las actividades		0.019			X		0.058	
La Gerencia ejecuta las actividades planeadas	0.083	0.018				X	0.072	
La gerencia coordina las actividades.	0.084	0.023				X	0.090	
CONTROL								Existe un control permanente a través de la Gerencia, Revisor Fiscal y Junta de Vigilancia
Evaluan la gestión de	0.108	0.019				X	0.078	
Realizan seguimiento a los estados financieros	0.100	0.018				X	0.072	
Realizan seguimiento a los fondos de solidaridad	0.125	0.023				X	0.090	
TOTAL DEL GRUPO	1	0.210					0.820	

CUADRO NO. 2

AUDITORIA DE MERCADOS 0.20								DESCRIPCION
FACTORES INDICADORES	PONDERACION GENERAL	PONDERACION GRUPAL	VALORACION				RESULTADO GRUPAL	
			DEBILIDAD		FORTALEZA			
			1	2	3	4		
ANALISIS DE CLIENTES	0.100	0.020		X			0.040	los clientes internos de cupe son limitados, corresponden a los empleados de la Unab
ALIANZAS ESTRATEGICAS	0.050	0.010				X	0.040	Los convenios que ofrecidos mejoran la calidad de vida del Asociado
VENTAS DE PRODUCTOS O SERVICIOS	0.150	0.030		X			0.060	Esta actividad no ha sido potencialmente explotada por Cupe. El servicio se presta por que las personas se acercan directamente en la busqueda del servicio
PUBLICIDAD	0.150	0.030		X			0.060	No cuenta con métodos apropiados de publicidad
PROMOCION DE VENTAS	0.150	0.030		X			0.060	Son dirigidas unicamente a los asociados y su forma de promocionarla no logran la atención
PLANIFICACION DE PRODUCTOS O SERVICIOS	0.100	0.020		X			0.040	Cupe no ha incursionado en nuevos servicios
POLITICA DE PRECIOS	0.100	0.020		X			0.040	No existe un beneficio en precios para los asociados
INVESTIGACION DE MERCADOS	0.200	0.040				X	0.160	Cupe realiza este estudio por medio de encuestas
TOTAL DEL GRUPO	1.000	0.200					0.500	

CUADRO NO. 3

AUDITORIA DEL SERVICIO 0.21								DESCRIPCION
FACTORES INDICADORES	PONDERACION GENERAL	PONDERACION GRUPAL	VALORACION				RESULTADO GRUPAL	
			DEBILIDAD		FORTALEZA			
			1	2	3	4		
RECURSOS FISICOS	0.300	0.063	X				0.063	La planta fisica de la cooperativa es muy pequeña, lo que dificulta un poco a la hora de prestar un buen servicio.
ACEPTACION DE LOS SERVICIOS	0.400	0.084			X		0.252	El objetivo principal de Cupe es brindar servicios que mejoren la calidad de vida del asociado, los servicios más utilizados son los créditos, parqueaderos, cafeterías, entre otros.
OTROS SERVICIOS							0.000	Son servicios que no son utilizados frecuentemente pero que al igual le puede ayudar al asociado en una situación inesperada, son: las valeras, los prestamos inmediatos, la recreación.
	300.000	0.063				X	0.252	
TOTAL DEL GRUPO	0.700	0.147					0.315	

CUADRO No.4

AUDITORIA FINANCIERA 0.28							
FACTORES INDICADORES	PONDERACION GENERAL	PONDERACION GRUPAL	VALORACION				RESULTADO GRUPAL
			DEBILIDAD		FORTALEZA		
			1	2	3	4	
ACCESO A RECURSOS	0.100	0.028			X		0.084
ESTRUCTURA DE COSTOS Y GASTOS	0.100	0.028			X		0.084
RECURSOS PARA LA	0.100	0.028			X		0.084
ESTADOS FINANCIEROS	0.100	0.028			X		0.084
INDICES FINANCIEROS							
INDICADORES DE LIQUIDEZ							
Razón Corriente	0.100	0.028			X		0.084
Solidez	0.100	0.028			X		0.084
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO							
Endeudamiento Total	0.100	0.028			X		0.084
CAPITAL DE TRABAJO	0.150	0.042			X		0.126
RAZÓN DE PRESTAMOS/APORTES	0.100	0.028			X		0.084
RAZÓN DE PROPIEDAD	0.050	0.014			X		0.042
TOTAL DEL GRUPO	1.000	0.280					0.840

CUADRO No. 5

AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO 0.13								DESCRIPCION
FACTORES INDICADORES	PONDERACION GENERAL	PONDERACION GRUPAL	VALORACION				RESULTADO GRUPAL	
			DEBILIDAD		FORTALEZA			
			1	2	3	4		
SELECCION DEL PERSONAL	0.150	0.020				X	0.078	Cupe posee un sistema de selección de personal
PERFIL DEL RECURSO HUMANO	0.150	0.020				X	0.078	El perfil del personal lo determina la Gerente
CLIMA LABORAL	0.150	0.020	X				0.020	El ambiente laboral en Cupe es tenso
CAPACITACION	1.000	0.130		X			0.260	La capacitación a los empleados no es satisfactoria
INSTRUMENTOS DE TRABAJO	0.100	0.013			X		0.039	Cada sitio de trabajo cuenta con las herramientas necesarias.
MOTIVACION								
Liderazgo	0.100	0.013	X				0.013	En cupe hay falencia de un verdadero lider
Dinámica de Grupo	0.050	0.007	X				0.007	En cupe no existe un grupo dinámico
Comunicación	0.050	0.007	X				0.007	La comunicaciones son muy formales
CANTIDAD DEL RECURSO	0.200	0.026				X	0.104	Cuenta con un buen equipo de trabajo
TOTAL DEL GRUPO	1.950	0.254					0.494	

Los anteriores cuadros son el resultado de la información obtenida en las tablas de los factores internos expuestos anteriormente.

2.9 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

En los cuadros de perfil de capacidad interna, referentes a cada auditoria, se clasifican y se ponderan cada una de sus respectivas variables, teniendo en cuenta el grado de importancia que estas tienen en la cooperativa.

Haciendo el análisis interno de cupe se obtuvo un puntaje de 2.969; mostrando una fortaleza interna, ya que obtuvo un porcentaje superior a 2.5 que es considerado el resultado promedio. De igual manera se puede visualizar que las fallas más representativas de la empresa, en este momento, radican en las áreas de auditoria de mercados y auditoria del talento humano, pero también posee grandes potencialidades que pueden desarrollar a su favor y que en un momento dado, la pueden hacer mucho más competitiva.

Con relación a lo expuesto en la auditoria interna, la metodología utilizada para valorizar factores se centró en reuniones interactivas con el integrante de la Junta de Vigilancia, Elíseo Suárez L. quien aportó su conocimiento sobre la Cooperativa y las Autoras del proyecto en donde con la orientación del asesor se tomo la mejor decisión en el cual se identifico fortalezas y debilidades para así formular y controlar las estrategias seleccionadas.

CUADRO NO. 6

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA		
PERFIL CAPACIDAD INTERNA PCI FACTORES INTERNOS	PONDERACION GENERAL	RESULTADO PONDERACION
AUDITORIA GERENCIAL	18%	0.820
AUDITORIA DE MERCADOS	20%	0.500
AUDITORIA DEL SERVICIO	21%	0.315
AUDITORIA FINANCIERA	28%	0.840
AUDITORIA DEL TALENTO HUMANO	13%	0.494
TOTAL RESULTADO PONDERADO	100%	2.969
FUENTE: Información obtenida por las autoras		

3. AUDITORIA EXTERNA

3.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.

Una auditoria externa comienza con la selección de variables claves en el ambiente de una organización. La selección de las variables para controlar pueden cambiar en forma amplia de acuerdo con la situación y la industria en que trabaja la empresa.

Las variables ambientales pueden clasificarse en categorías principales a saber: Factor Social, cultural y demográfico; Factor Económico; Factor Político y Gubernamental y Factor competitivo.

Teniendo en cuenta que la Planeación Estratégica le permitirá adoptar un comportamiento propicio, para la evaluación de los factores externos se considera de vital importancia la realización de un completo estudio del entorno en el cual se mueve la Cooperativa, con esto se logrará obtener una visión clara de las posibilidades encontradas e el medio". Una vez conocidas, la Cooperativa podrá utilizarlas para formular estrategias acordes con sus falencias y sus potencialidades, contribuyendo al desarrollo y posicionamiento de la Cooperativa.

3.1.1 Factor Social, Cultural y Demográfico. "Con el objeto de mantener su crecimiento y rentabilidad, una organización debe identificar el impacto que los cambios geográficos, demográficos, culturales y sociales, pueden tener sobre sus productos, servicios, mercados y clientes.²⁰

Teniendo en cuenta que las personas son la base de las cooperativas, estos factores se consideran fundamentales, porque se ven reflejados en el

²⁰ DAVID, Fred R. Concepto de Administración Estratégica. México: Prentice – Hall Hispanoamericana. 5 edición. P. 100

comportamiento diario de los individuos, con los cuales tiene que relacionarse; sus asociados, proveedores, clientes y demás.

3.1.1.1 Índice de Desempleo. El fenómeno del desempleo se puede considerar desde dos horizontes conceptuales. De una parte, se puede decir que es el resultado de desajustes entre la oferta y la demanda de trabajo. De otro lado, el desempleo puede ser el resultado del equilibrio macroeconómico, cuando la demanda global y la oferta global se igualan en un punto por debajo del pleno empleo.

El incremento de las tasas de desempleo en los últimos años es consecuencia del doble fenómeno de la incapacidad de la economía de generar mayores oportunidades de trabajo y al mismo tiempo se genera incertidumbre en los hogares y aumenta la presión familiar por obtener mayores ingresos, esto explica la presencia de un gran número de personas adicionales en el mercado informal.

La economía Colombiana, continua con su tendencia de largo plazo de generar oportunidades de trabajo en un promedio de 300 mil nuevas oportunidades por año, lo que permite pensar en la capacidad autónoma de crear hasta 1.2 millones de empleos volumen absolutamente insuficiente si se quiere bajar la tasa de desempleo a un nivel inferior al 10%, lo que quiere decir, brindar más oportunidades de trabajo a los actuales desocupados y a los jóvenes que van llegando por efecto del natural relevo generacional.²¹

Desde 1968 empezaron a proliferar las Cooperativas en Santander y municipios aledaños, dando como resultado que hoy existan en el oriente colombiano 468 entidades de este orden, de las cuales 53 están ubicadas en Santander.

²¹ Economía Colombiana. Mayo-junio/2003. Ed. 296 P. 21; 22; 26; 27

Así lo registra el último censo elaborado por la Federación de Empresas de Economía Solidaria del oriente Colombiano, FESCOR.

En el ámbito nacional dentro del sector solidario el 71% lo constituyen las cooperativas, 20% los Fondos de empleados, y 7% las precooperativas, 1% cooperativas de segundo grado y 1% instituciones auxiliares.²²

El sector cooperativo ha generado cerca de 70 mil empleos directos lo que representa aproximadamente el 5% del Producto Interno Bruto (PIB)²³

El desarrollo cooperativo en las diferentes áreas ha sido muy importante, se resalta la acción de la Supersolidaria al impulsar la modernización de las entidades cooperativas de acuerdo a las actuales circunstancias del país. Además el crecimiento cooperativo ha tomado auge en los últimos años y esto hace que las cooperativas tomen conciencia del papel fundamental que pueden ofrecer en el futuro como entidades prestadoras de servicios lo que representa una oportunidad.

Tabla. 16 Índice de Desempleo

CONCEPTO	OCTUBRE 2001	OCTUBRE 2002
% Población en edad de trabajar	75.3	75.7
Tasa de ocupación	53.4	53.4
Tasa de desempleo	14.4	14.7
Tasa de desempleo abierto	13.1	13.5
Tasa de desempleo oculto	1.2	1.2
Tasa de subempleo	36.5	35.7

²² Diario de la República. Febrero 18/2003

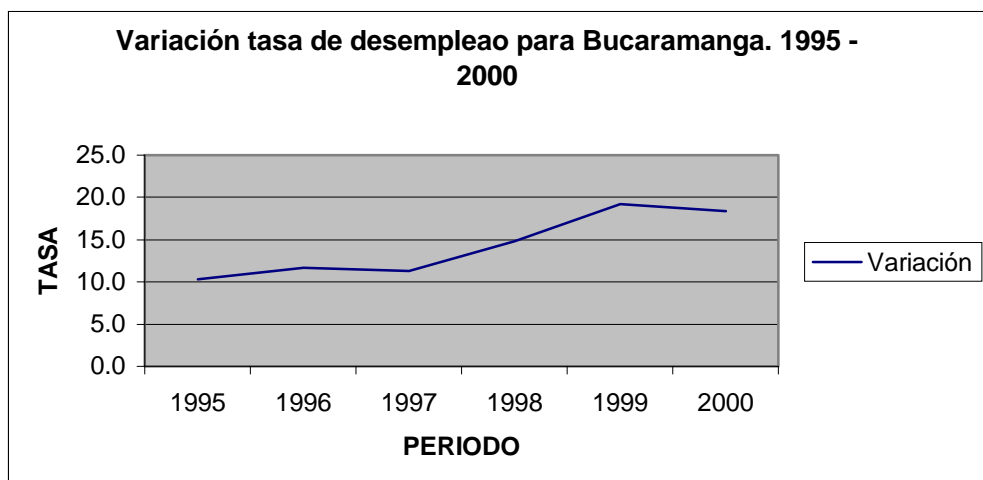
²³ Entrevista-www.colombia.com

Insuficiencia de horas	17.2	15.2
Empleo inadecuado por competencias	3.7	3.0
Empleo inadecuado por ingresos	28.2	28.5
Población total	41.917	42.626
Población en edad de trabajar	31.569	32.259
Población económicamente activa	19.704	20.186
Ocupados	16.873	17.211
Desocupados	2.831	2.976
Abiertos	2.589	2.733
Ocultos	242	242
Inactivos	11.865	12.073
Subempleos	2.81	2.976
Insuficiencia de horas	3.382	3.077
Población total	41.917	42.626

Fuente: DANE, Encuesta Nacional de hogares, 2001-2002

Este cuadro muestra datos de la población total en Colombia, la porción que esta en edad de trabajar así como los datos relativos y absolutos de desempleo y subempleo.

Figura No. 10 Variación tasa de desempleo – Bucaramanga



Fuente: DANE. Encuesta Nacional de Hogares

El nivel de desempleo y su tendencia afecta directamente el desarrollo de una organización ya que este aspecto incide en la capacidad de compra del consumidor final. Aun cuando en los últimos años la tasa de desempleo se ha mantenido con tendencia a la alza, en la actualidad el gobierno nacional ha diseñado estrategias orientadas a disminuirla y crear espacios que permitan incrementar las ofertas de trabajo, estas estrategias se presenta como oportunidad para las empresas.

3.1.1.2 Conflicto Interno. Después de cuarenta años de conflicto armado interno y de la tasa de secuestros más alta del mundo, los colombianos temen por su seguridad física, no que los movimientos armados lleguen al poder pero si por que la situación de los últimos años se prolongue y el país no se pueda disfrutar de las ventajas de la civilización.

Ha habido avances significativos en materia de seguridad en el país, por cuyas carreteras ya se puede transitar con mayor tranquilidad, debido a la influencia del Gobierno en brindar seguridad a los colombianos. Es lo que ha hecho la política de seguridad contra el terrorismo que nos azota.²⁴

Debido a lo anteriormente planteado esta variable representa una amenaza para la industria nacional y en especial para las cooperativas prestadoras de servicio de transporte y turismo, afectando sus ingresos.

3.1.1.3 Habito de Ahorro. Las estadísticas muestran que en el país se ahorra menos en la actualidad que hace diez o quince años. La cantidad que se ahorra anualmente disminuyó con la crisis del fin del siglo y no ha recuperado los niveles anteriores.

El empobrecimiento trajo consigo una menor capacidad de ahorro. A este problema hay que sumar el hecho de que en los últimos tiempos una parte de ese ahorro se ha ido al exterior. En otras palabras la tendencia de los Colombianos es ahorrar en dólares.

El sinnúmero de reformas tributarias y de gravámenes, el tres por mil sobre las transacciones bancarias, y en general, los altos costos de transacción en la economía, generan toda suerte de suspicacias y temores de los ahorradores. La sola mención de la posibilidad de un impuesto permanente sobre el patrimonio, que gravaría el ahorro, iniciaría de inmediato a la fuga de capitales.

En el primer trimestre del 2003 el ritmo de crecimiento del ahorro se recuperó alcanzando un promedio de 34.2% en febrero y 34.6% en marzo, pero en lo corrido del segundo trimestre se ha desacelerado pasando a tasas de

²⁴ Diario la República. Septiembre 30 de 2003. P. 2

crecimiento inferiores, del orden del 25%, que no se observaban desde Julio del año pasado.²⁵

Esta variable representa una amenaza para las cooperativas puesto que el ahorro es uno de sus objetivos y fuente de ingresos.

3.1.2 Factor Económico. Los factores económicos tienen impacto directo sobre las estrategias empresariales. Los hechos, tendencias y temas económicos que afectan las organizaciones se publican diariamente. Muchas organizaciones

aprovechan las diversas oportunidades que surgen de las diversas tendencias de la economía.

3.1.2.1 Políticas Crediticias. El sector financiero sufrió una crisis de gran magnitud entre 1998 y 2000, la cual ha tenido un costo mayor que la que padeció en los años ochenta, este podría superar el 10% del Producto Interno Bruto (PIB).

La crisis del sector se produjo por el alto nivel de endeudamiento, generado por la recesión económica. El decrecimiento de la economía trajo consigo un crecimiento exagerado en el desempleo y la gente que perdió su empleo dejó de atender sus obligaciones financieras. Algo similar sucedió con las empresas que entraron en la banca rota.

El resultado fue un incremento abrupto en la cartera vencida, lo que le dio al sector una pérdida de confianza que se confirmó cuando en el periodo 2001-2002 se registraron pérdidas continuamente.

²⁵ Revista Guía Empresarial Anif. Abril a Junio de 2003. P.52

Sin embargo, a julio del 2003 empezaron a reflejarse las primeras utilidades, que aunque no han sido muy apreciables, representan un estímulo positivo para el sector financiero.

Para que el crédito comercial crezca es necesario que la economía vuelva a crecer así las empresas obtendrán mayores utilidades y dispondrán de más recursos para atender obligaciones financieras.

El crédito de consumo registro una tasa de crecimiento positiva en Junio del 2003, lo cual genera mayor demanda para el sector empresarial y a su vez, mayores tasas de crecimiento de la economía y del crédito comercial.

Por otra parte, el crédito hipotecario no ha crecido, sencillamente porque con la crisis económica la gente se quedó sin capacidad adquisitiva necesaria para satisfacer el consumo básico y mucho menos para adquirir vivienda, hasta el punto que muchos deudores hipotecarios tuvieron que dar su inmueble en parte de pago a pesar de los alivios que recibieron. Para que reaccione el mercado hipotecario, al igual que el comercial, se requiere que la economía crezca y genere empleo.²⁶

Ante la debilidad del gobierno de afrontar una política crediticia estable esta variable representa una amenaza para el sector cooperativo

3.1.2.2 Tasa de Interés. Es la expresión porcentual del interés aplicado sobre un capital. Las tasas de interés pueden estar expresadas en términos nominales o efectivos.

Las nominales son aquellas que en el pago de interés no se capitaliza, pueden tener periodicidad mensual, trimestral, semestral o cualquier otra que se establezca.

²⁶ azuleta@colombia-analitica.com.co

Las tasas efectivas corresponden a las tasas de intereses anuales equivalentes a la capitalización de los intereses periódicos, bien sean anticipados o vencidas, estas tasas son el instrumento apropiado para medir y comparar el rendimiento de distintas alternativas de inversión.²⁷

Las Superintendencia Bancaria certificó el interés corriente vigente en un 20.04% efectivo anual.

Tabla No.17 Tasas de interés 2003

FECHA 2003	EFFECTIVO ANUAL
ENERO	19.78
FEBRERO	19.78
MARZO	19.49
ABRIL	19.81
MAYO	19.89
JUNIO	19.20
JULIO	19.44
AGOSTO	19.88
SEPTIEMBRE	20.12
OCTUBRE	20.04

Fuente: Periódico portafolio

²⁷ [www.gaceta](http://www.gaceta.financiera.com) financiera.com

En las cooperativas la tasa de interés es del 2% lo cual constituye una oportunidad para los asociados, puesto que pueden acceder a créditos con una tasa baja, convirtiéndose esto en una oportunidad para la Cupe.

3.1.2.3 Inflación. La inflación es la tendencia permanente de un mercado hacia un incremento del nivel general de precios de los grupos que ofrecen mercados en venta (oferta) y una disminución permanente del poder adquisitivo de la moneda del país que sufre el proceso. O sea del grupo de personas que compra los mercados (demanda). Este factor tiene eco directo en el desarrollo de las labores de la Cooperativa.

Entre enero y septiembre del presente año, la inflación se ubicó en 5.42% y la variación anual (septiembre del 2002 a septiembre del 2003 fue del 7.11%). Cabe recordar que la meta del Banco de la República para el 2003 esta en el rango del 5% al 6%.

Comportamiento del aumento de la inflación en los precios de las siguientes ciudades

Tabla No.18 Comportamiento Tasas de Inflación

CIUDAD	% INFLACIÓN
Medellín	0.45
Cali	0.45
Pasto	0.43
Cúcuta	.034
Villavicencio	0.29

Neiva	0.2
Pereira	0.19
Manizales	0.17
Barranquilla	0.16
Bogotá	0.13
Bucaramanga	0.07
Cartagena	-0.12

Fuente: [Diario Económico la República](#)

Tabla No. 19 Varios por grupos de gastos

DETALLE	% INFLACIÓN
Educación	0.62
Vivienda	0.31
Salud	0.13
Vestuario	0.06
Gastos varios	0.05
Cultura, diversión y esparcimiento	0.04
Alimentos	-0.19
Transporte	1.94
Gasolina	1.8

Fuente: [Diario Económico la República](#)

La variación anual entre el 2002 y 2003 es del 22% de inflación, evidenciando que la política económica del gobierno sigue colapsando y en el mediano plazo los precios no responderán a las metas fijadas por el Banco de la República.

Son significativas las alzas en puntos clave para los consumidores como en la gasolina, el transporte y los servicios públicos.²⁸

Para el sector el hecho de que la inflación aumente es una Amenaza, por que los costos en los servicios aumentarán.

3.1.2.4 Capacidad Adquisitiva. Lo más preocupante es la utilización de las reformas constitucionales para actuar sobre el salario y la política fiscal. El precedente servirá para proseguir la depresión de los ingresos laborales, extender el IVA a los bienes de primera necesidad, crear el impuesto a las pensiones y continuar con el marchitamiento del Estado.

Las reformas tributarias y la reforma laboral se han orientado a elevar los gravámenes al trabajo y a reducir el salario. En los últimos cuatro años los ingresos laborales descendieron 20%, la participación del trabajo en el ingreso nacional registró uno de los niveles más bajos desde que existen las cuentas nacionales y la pobreza se disparó. Asimismo, el deterioro de los ingresos laborales ha traído consigo una baja de la capacidad de compra que mantiene el crecimiento del producto por debajo de la población y el desempleo en 18%.

La reforma del Estado, se orientó a recortar personal y a crear empresas comerciales e industriales del Estado que privan a los trabajadores del derecho de la sindicalización. Como origen del problema no está ahí, sino en las privatizaciones de las empresas, como ocurrió con la Ley 100 y la apertura de las telecomunicaciones, y en los errores administrativos, la reforma fracasó antes de ponerse en práctica. Los grandes despliegues sobre los efectos fiscales de las medidas no se verificaron; lo que se ahorró con los despidos se perderá por las compensaciones y por el traslado de las pensiones al presupuesto.

Las repercusiones de las crisis, maniobras y especulaciones financieras no se restringen al ámbito económico sino que van degradando el mismo orden social al afectar las condiciones de vida de la mayoría de la población del planeta. Así, la dimensión política no puede dejarse fuera de los análisis que se hacen de la globalización de los mercados.

La violencia institucionalizada estimula una permanente pérdida de poder de compra e inestabilidad, porque la guerra sirve para generar una recomposición de la propiedad y del poder económico, cada vez más concentrados y al servicio de la acumulación del modelo neoconservador de la gran propiedad privada.

El mantenimiento de la capacidad adquisitiva de la moneda, que, para el Banco de la República, es la fundamental responsabilidad, de proteger el valor del dinero, siendo imposible mantener, con presiones inflacionarias y políticas que amenazan con una guerra como la del Plan Colombia.

El vertiginoso aumento de la deuda impagable, ha tenido como consecuencia, la iliquidez en los mercados de dinero y capital; dineros especulativos que se desplazan entre los países y diversos mercados para privatizar bienes de uso público.²⁹

Esta variable representa una amenaza para las cooperativas, debido a las reformas, laborales, tributarias.

3.1.3 Factor Político y Gubernamental. Una de los principales deberes del estado es diseñar estrategias tendientes a impulsar el desarrollo de la industria nacional como base para mejorar las condiciones micro y macro económicas del país, en este sentido se legisla normas que regularizan las actividades

²⁸ Diario La Republica. Septiembre 7 de 2003. P. 12

²⁹ www.anif.com

económicas, se diseñan programas de promoción de exportaciones, leyes de protección de las industrias nacionales frente a los productos extranjeros, sanciones ante eventos como contrabando o competencia desleal entre otras, en general las normas y programas de promoción y protección de la industria nacional generan beneficios directos a las empresas, pero en ocasiones otras normas, leyes, decretos y demás como por ejemplo las reformas tributarias, en las cuales sus propósitos no tienen que ver directamente con el desarrollo de las empresas del sector, estas se ven afectadas positiva o negativamente. Las políticas gubernamentales, leyes y normas que más inciden en el bienestar de la empresa actualmente se relacionan a continuación.

3.1.3.1 Reforma Laboral. Actualmente en el País se han efectuado reformas laborales y pensionales. El Sistema de Protección Social, como se denomina, no sólo contempla un ajuste en el régimen de pensiones sino que además crea un subsidio para el desempleo y le da estímulos a las empresas que generen nuevos puestos de trabajo.

El recargo de horas extra será del 35% sobre el valor de la hora trabajada. El recargo nocturno será el 35% sobre el valor de la jornada laboral. Del mismo modo la jornada de trabajo diurna inicia a las 6:00 a.m. y finaliza a las 10:00 p.m., dividida en dos jornadas, lo cual eliminaría el pago de tiempo extra.

El pago de dominicales y festivos será doble con recargo del 75% sobre el salario ordinario. Además, se permite recibir un descanso remunerado o el pago en dinero por el día laborado. Las mismas condiciones regirán para los trabajadores que laboren ocasionalmente un domingo o festivo.

Los trabajadores con contrato a término indefinido que devenguen menos de 10 salarios mínimos mensuales legales vigentes (está en \$332.000) tendrán derecho a 30 días de indemnización por el primer año laborado y 20 días por cada año adicional.

Los que devenguen más de 10 salarios mínimos mensuales legales vigentes, tendrán derecho a 20 días de indemnización por el primer año laborado y a 15 días por cada año de trabajo

El contrato de aprendizaje es el que les permite a los estudiantes de estratos 1, 2 y 3 iniciar una formación teórica y práctica por dos años en una entidad de educación autorizada, a cambio del patrocinio de una empresa que proporcione los medios para adquirir la formación profesional requerida en el oficio y en la cual pueden realizar las prácticas.

A través de esta modalidad, los estudiantes recibirán una ayuda equivalente al 50% de un salario mínimo mensual vigente (es de \$332.000). Luego, durante el tiempo de práctica será del 75% de un salario mínimo mensual legal vigente.

En el caso del aprendiz que es estudiante universitario, el apoyo de sostenimiento mensual no podrá ser inferior al equivalente a un salario mínimo legal vigente y estará afiliado en riesgos profesionales por la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) que cubre la empresa.

Las empresas que ofrezcan nuevos puestos de trabajo a menores de 16 años y mayores de 50 reinsertados o presos, serán exonerados de pagar los denominados parafiscales, lo que significa que no deberán hacer aportes obligatorios al Sena ni al Bienestar Familiar.

Con respecto a las pensiones, para el presente año no se introducen cambios sustanciales, por lo que se mantiene en 55 años para las mujeres y 60, para los hombres. No obstante, sí establece un incremento a partir de 2014, época en que las mujeres se jubilarán a los 57 años y los hombres a los 62.

Se respeta a su vez, el régimen de transición de quienes al primero de abril de

1994 tenían 15 o más años de semanas cotizadas, caso en el que podrán pensionarse con el régimen anterior.

En cuanto al número de semanas para cotizar se aprobó un aumento gradual de la siguiente forma, 50 en el 2005 y 25 más por año del 2006 al 2014, hasta llegar a 1.300 en el 2015.³⁰

Esta reforma laboral beneficia a las empresas en general, y es por eso que esta variable representa una oportunidad para las cooperativas toda vez que reduce gastos personal.

3.1.3.2 Reforma Tributaria. La reforma tributaria comprende los siguientes aspectos: En cuanto al impuesto a la renta se estableció una sobretasa del 10% durante el 2003, con lo cual la tarifa del tributo pasa del 35% al 38,5%.

Para el 2004 se aprobó una contribución permanente del 5%, es decir, la tarifa quedará en 36.75% adicionalmente, se amplió la base gravable en la medida en que deben declarar renta las personas con ingresos superiores a 60.000.000. se redujo la exención de los ingresos laborales del 30% al 25%.

En materia de IVA, se amplió la base gravable: Por una parte, se mantuvo la tarifa general en 16% pero pasando a esta tarifa aquellos bienes que antes se gravaban con el 10%; por otra parte, algunos bienes de la canasta familiar comenzaron a pagar una tarifa del 7% y en el 2005 la totalidad de los bienes lo hará.

En lo relacionado con los impuestos territoriales, se aumentó en 5% la tarifa de la sobretasa a la gasolina, y con respecto al impuesto al consumo de licores su base gravable se establecerá según el grado de alcoholimétrico.

³⁰ www.monografias.com

Finalmente, se amplió la cobertura del gravamen a los movimientos financieros, pues se incluyeron operaciones no consideradas en la regulación previa, como traslados de recursos o derechos sobre carteras colectivas (Fondos de Pensiones, Fondos de Cesantías y los Fondos manejados por las Sociedades Fiduciarias) y los débitos que se efectúen a cuentas diferentes a las corrientes, de ahorro o de depósito, para realización de pagos o transferencias a terceros.

Con la reforma se pretende generar ingresos para la nación durante este año por un monto de dos billones, equivalentes a casi 1% del PIB

En virtud del régimen tributario especial que cobija a las cooperativas, no están obligadas a pagar dicha sobretasa siempre y cuando no se halla liquidado impuesto a cargo en la declaración de renta por el año gravable del 2002.

En efecto, las cooperativas disponen de un régimen tributario especial, señalado en el numeral 4 del artículo 19 del estatuto tributario vigente, el cual las mantiene exentas del pago del impuesto de renta y complementarios, siempre y cuando apliquen los excedentes del ejercicio en la forma señalada en el artículo 54 de la ley 79 de 1988.³¹

Esta variable representa una oportunidad para las cooperativas.

3.1.4. Factor Competitivo. “El objetivo del análisis competitivo en una organización, es encontrar una posición desde la cual la empresa se pueda defender de fuerzas competitivas o desde la cual pueda influir en ellas para cambiarlas a su favor.”³²

³¹ Revista Coyuntura Económica. Volumen 23 No 1. P. 5-16

³² OBREGON, Perla. Seminario Universitaria de Santander, UDES, Bucaramanga. 1996

Una empresa cooperativa posee una ventaja competitiva cuando su rendimiento económico y social es mayor al promedio de otras organizaciones similares que operan dentro del mismo sector económico por lo tanto, para que una empresa cooperativa alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que los de otras empresas similares, o diferenciar su producto o servicio de tal manera que pueda tener un precio atractivo para sus asociados y demás usuario o compradores.

Para lograr productos y servicios buenos y atractivo, la empresa cooperativa debe agregar valor al producto o servicio, atendiendo las necesidades de los asociados y usuarios, de tal manera que empresas similares no lo puedan hacer. Agregar valor implica diferenciar el producto o servicio en aspectos como calidad, oportunidad y buen servicio, entre otros.

3.1.4.1 Calidad del Servicio. El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad.

La calidad no solo se refiere al producto o servicio en si, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una maquina gigantesca, donde cada trabajador, está comprometido con los objetivos empresariales. Para que la calidad se logre, es necesaria que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad. Donde el empresario posee mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación de los procesos para poder enmendar errores.³³

³³ www.monografias.com

Los productos de calidad son bienes y servicios confiables, en el sentido en que desempeñan la función para la cual fueron creados. El impacto de esta alta calidad de un producto sobre la ventaja competitiva es doble: primero ofrecer productos de alta calidad genera una buena imagen para la organización cooperativa, esta imagen permite considerar la lealtad de los asociados actuales y atraer la atención de asociados potenciales, el segundo impacto de la calidad proviene de la mayor eficiencia y, por lo tanto, de menores costos unitarios, originados en una mejor calidad del producto o servicio.

Una mayor calidad del producto o servicio significa que se pierde menos tiempo por empleado y se emplea menos tiempo corriendo fallas o errores, lo cual traduce en mayor productividad por empleado y por lo tanto en menores costos.

Esta variable es una oportunidad por que ofrece servicios de calidad para mejorar el nivel de vida del asociado.

3.1.4.2 Competitividad de las Empresas Cooperativas. La competitividad es la capacidad de las organizaciones públicas o privadas, lucrativas o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El termino competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, provocando obviamente una evolución en el modelo de empresas y empresarios.

La ventaja comparativa de una empresa está en su habilidad de captar recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, o sea con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La empresa debe ser competitiva internamente y externamente. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas etc.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. La empresa debe considerar variables exógenas como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. Toda empresa debe disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.³⁴

El sector cooperativo está incluido en el plan de desarrollo y tiene un firme propósito de estimular la creación de formas organizativas. A pesar de la crisis que ha vivido el sector durante algunos años, lo cierto es que el gobierno busca

³⁴ Revista Economía Colombiano. 2003. Edición 296

impulsar a las más de 3.000 cooperativas en áreas agropecuarias, de ahorro y crédito, de educación, servicios públicos y vivienda.

Las entidades solidarias benefician directa o indirectamente a más de 6.000 de Colombianos y en los últimos tres años registraron un incremento de activos del 13.36% por encima de la inflación, además genera más de 65.000 empleos directos.³⁵

Los sectores donde las cooperativas tienen más posibilidad de convertirse en protagonistas son la salud, la educación y la esfera agropecuaria. Sin lugar a dudas, para el Gobierno, las cooperativas son parte fundamental de la revolución educativa que requiere el País. El impulso en este campo debe estar orientado a mejorar la infraestructura física de los servicios educativos, a impulsar la calidad y a incrementar la transferencia tecnológica.

En materia de salud las entidades solidarias pueden seguir apoyando el sistema como administradoras y proveedoras de servicios. En el campo agrícola las cooperativas pueden alcanzar un mayor reconocimiento y potencial de desarrollo.

La nueva reforma tributaria ha tenido un fuerte impacto sobre el sector cooperativo. Demás del impuesto al patrimonio que cobija a las entidades solidarias, la reforma también establece la exención del impuesto de renta y complementario. Actualmente en el Congreso de la República existe un proyecto que busca modificar el marco del cooperativismo y darle mayores atractivos empresariales y económicos. Lo que en últimas busca esta iniciativa es que el sistema solidario sea contemplado en forma integral y sobre la base de los principios de equidad social.

³⁵ Diario la República. Febrero de 2003

En Santander existen en la actualidad 73 Cooperativas multiactivas y 200 cooperativas no multiactivas con servicio de ahorro y crédito, fondo de empleados, trabajo asociado etc. Según anexo C.

Igualmente existen en Bucaramanga, cooperativas que pertenecen a empleados de las diferentes universidades como: Favuis (Cooperativa de Ahorro y Vivienda de la UIS) , Coopruis, (Cooperativa de profesionales de la UIS) la UComuna, (Cooperativa Universitaria de Colombia) ,Coomeb (Cooperativa Multiactiva de empleados de la U.P.B”.

Las cooperativas universitarias son de ahorro y crédito, se caracterizan porque sus asociados son los empleados de las respectivas universidades, su objetivo principal es satisfacer las necesidades básicas de sus asociados, sus servicios son muy similares, entre los que encontramos:

- Servicios de libre inversión y Especial
- Servicios de consumo y suministros
- Servicio de educación
- Servicio de Recreación
- Servicio de Calamidad
- Servicio de credi-instantáneo
- Bono de mercado y de cafetería
- Otros

Las cooperativas más reconocidas en Bucaramanga y su área metropolitana, tanto por su trayectoria y experiencia, así como por su tamaño, destreza y poder en el mercado son :

- Coomultrasan.
- Coomeva.
- Coopprofesores.
- Cootracolta.

- Copetran.
- Cooprosesionales.
-

La ventaja más importante que puede llegar a tener estas cooperativas sobre las cooperativas universitaria, radica básicamente en una excelente organización, la prestación del servicio que garantice al cliente satisfacción total y por ende, la continuidad del vinculo cliente – empresa; un amplio conocimiento y adaptación de las nuevas tecnologías, la experiencia y trayectoria en el ramo, entre otras.

Los recursos económicos le ha dado la posibilidad de contratar personal calificado, instalaciones adecuadas y bien ubicadas, igualmente la posibilidad de asociar cualquier persona que este interesada, ventajas que les garantizan un crecimiento mas rápido.

Cupe para poder alcanzar estos niveles competitivos debe invertir más en tecnología, incrementar sus servicios, mejorar la atención y enfoque al cliente, flexibilizar tramites altamente burocratizados, sustituir la relación capacidad de pago/ crédito sobre aportes, planear estratégicamente y diseñar mecanismos de más participación de asociados.

Esta variable representa una amenaza leve para cupe.

3.1.5 Factor Tecnológico. Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc

3.1.5.1 Grados de Automatización. El desarrollo tecnológico a nivel de hardware y software, marca una pauta importante en el control contable de las entidades, así como los demás adelantos de esta línea, por lo tanto la adecuada o no adecuada implementación y el conocimiento de estas herramientas en la empresa afecta positiva o negativamente su desarrollo. El mercado de la tecnología ofrece al mercado equipos de cómputo con procesadores de alto

rendimiento, los cuales sumados a los últimos adelantos en software y office con sus aplicaciones tales como procesadores de texto, hojas electrónicas, bases de datos, graficadores, editores de texto y de imagen, entre otros, proporcionan a los usuarios una herramienta eficaz para las operaciones de las empresas.

Los adelantos tecnológicos han sido creados para facilitar la vida de las empresas, por lo que se visualiza una verdadera oportunidad para la empresa.

3.1.5.2 Tecnología del e-commerce. La Internet dejó de ser la novedad de interconexión que cambio el mundo de las comunicaciones. Ahora es una verdadera oportunidad de negocios que no es solo viable en países desarrollados o alcanzables solo por empresas de gran poder económico, por el contrario Internet es una herramienta que esta cambiando el futuro de la pequeña y mediana empresa donde se encuentra Cupe, la palabra clave en los negocios modernos es la e-commerce o comercio electrónico. De acuerdo con la internacional Data los ingresos del e-commerce son de miles de millones de dólares, en el mundo hay aproximadamente 540 millones de usuarios, esta cifra puede duplicarse o más cada año. Colombia es el segundo país después de Brasil con mayor penetración de internet entre los consumidores de mayor poder de compra.³⁶

Lo anterior permitirá reducir los intermediarios en las diferentes actividades realizadas por cada una de las empresas del sector cooperativo con el fin de racionalizar costos y están en capacidad de otorgar un óptimo servicio al cliente final.

Además, ese será un canal que permitirá poner en contacto a las cooperativas productoras de bienes y servicios con potenciales compradores.

³⁶ www.RevistaDinero.com

La tecnología es una oportunidad para las cooperativas puesto que se dan a conocer y desarrollan sus mercados.

3.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Partiendo de la anterior información el grupo de trabajo definió las amenazas y oportunidades de acuerdo a los factores. Este proceso se llevo a cabo a través de una lluvia de ideas bajo la coordinación de las investigadoras del proyecto.

3.2.1 Amenazas.

- **Factor Social.**

1. El incremento en las tasas de desempleo, es consecuencia de la incapacidad de la economía de generar mayores oportunidades de trabajo.
2. El conflicto armado interno, por la alta tasa de secuestros que se presentan día a día
3. El empobrecimiento de la población contribuye a una menor capacidad de ahorro.

- **Factor Económico.**

4. Por el decrecimiento de la economía, las empresas y las personas dejaron de atender sus obligaciones financieras.
5. Debido al alza de la inflación se incremento el precio de la gasolina, el transporte y los servicios públicos
6. Menor capacidad de adquisición debido a la reforma laboral y tributaria

- **Factor Competitivo**

7. Debido a la alta competencia, se debe invertir en tecnología, replantear e innovar en servicios, enfocarse más en el cliente.

3.2.2 OPORTUNIDADES.

- **Factor Social.**

1. Expectativas de empleo, puesto que las cooperativas lo ofrecen a través de sus bolsas de empleo.

2. Apoyo a las políticas de seguridad para fomentar el sector turístico.

- **Factor Económico.**

3. Bajas tasas de interés.

- **Factor Político Gubernamental**

4. Los beneficios tributarios por ser entidad cooperativa vigilada y regulada por el gobierno.

5. La reforma laboral beneficia a las empresas, pero disminuye los ingresos de sus empleados.

- **Factor Competitivo**

6. El reconocimiento de las cooperativas por parte del Gobierno, elevan el índice de productividad y eficiencia para brindar servicios de calidad

- **Factor Tecnológico**

7. El surgimiento de nuevos sistemas y adelantos tecnológicos mejoran el desarrollo de las cooperativas.

8. El comercio electrónico, permite la reducción de costos y mejora el servicio al cliente.

3.3 MATRIZ DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

El grupo estratégico (los ocho asociados) analizó y calificó las amenazas y oportunidades en una escala del 1 al 4, teniendo en cuenta que:

Uno (1) corresponde a una amenaza fuerte.

Dos (2) corresponde a una amenaza débil.

Tres (3) corresponde a una oportunidad débil.

Cuatro (4) corresponde a una oportunidad fuerte.

El resultado ponderado promedio de la matriz Amenazas y Oportunidades (POAM) es 2.5.

3.3.1 Análisis de la Matriz POAM : Oportunidades y Amenazas. A través de esta matriz se puede determinar cuales son las oportunidades y las amenazas externas que en un momento determinado podrían afectar en gran manera a la cooperativa de Empleados de la Unab Cupe, ya sea positiva o negativamente al interior de la misma y su relación con el mercado.

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz de análisis externo para Cupe, de 2.999; se puede establecer que la cooperativa compete en un sector que se encuentra por encima del promedio, lo anterior no solo por los resultados obtenidos, sino, a partir de la observación y análisis del sector en general.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1 MISION CORPORATIVA.

“Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir definen con claridad un propósito organizacional.

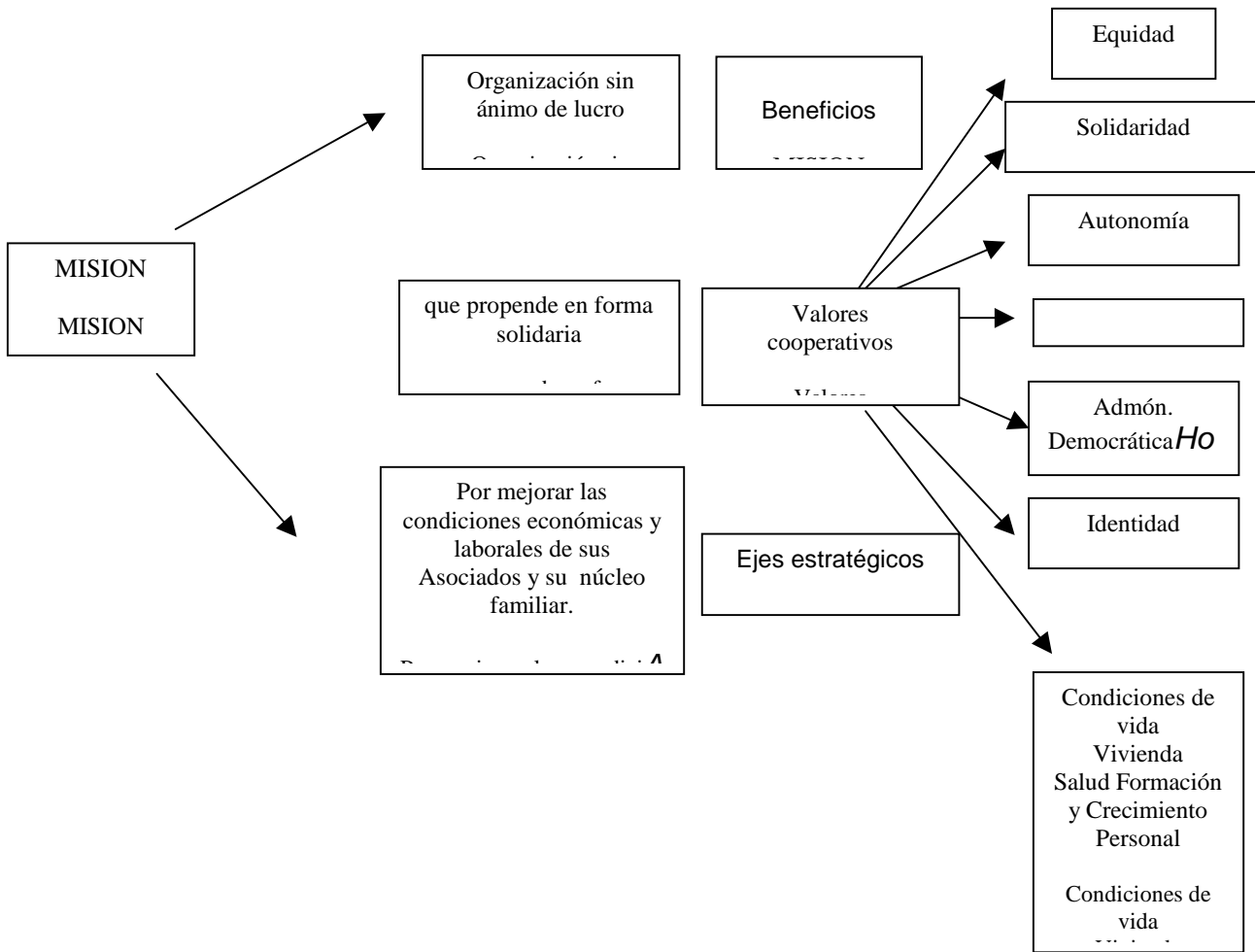
Definir la Misión o propósito de la organización es el primer paso de la alta dirección de la empresa en este proceso de diferenciación. Es decir, las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su misión. Esta debe hacer explícito los fundamentos y principios que la guían.

La Misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, Así mismo determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional.³⁷

4.1.1 Misión Propuesta para la Cooperativa de Empleados de la Unab “CUPE”

CUPE ES UNA ORGANIZACIÓN SIN ANIMO DE LUCRO, QUE PROPENDE EN FORMA SOLIDARIA POR MEJORAR LAS CONDICIONES ECONÓMICAS Y LABORALES DE SUS ASOCIADOS Y SU NUCLEO FAMILIAR.

³⁷ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión Teoría y Metodología. 5 ed. Santafé de Bogotá: 3R. Editores. 1997



4.2 VISION CORPORATIVA.

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en futuro. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

4.2.1 Elementos de una visión:

- Es formulada para los líderes de la organización. Se supone que estos líderes comprenden la Filosofía y la misión de la empresa. Entienden la expectativa y necesidades de los colaboradores.
- Dimensión del tiempo. La visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo.
- Integradora. Debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.
- Ampliada y detallada. Debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.
- Positiva y adelantadora. La visión debe ser inspiradora, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado.
- Debe ser realista. La visión no puede ser un sueño inútil, debe ser un sueño posible.
- Debe ser consistente. Con los principios corporativos evitara confusiones y obligara a un desarrollo de políticas empresariales.
- Debe ser difundida interna y externamente. Debe ser conocida por los clientes internos y los externos de la organización.

La visión corporativa requiere de una administración comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la compañía en el logro de los objetivos y metas propuestas.³⁸

4.2.2 Visión Propuesta para la cooperativa de la Unab “Cupe”

CUPE SE PROYECTA PARA EL AÑO 2009 COMO UNA COOPERATIVA DE GRAN RECONOCIMIENTO POR SU PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO REGIONAL, MANTENIENDO UN ALTO NIVEL DE SATISFACCIÓN QUE LOGRE SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DE SUS ASOCIADOS.

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.

Las actividades propias del funcionamiento de Cupe, están enmarcadas y dirigidas por los siguientes Principios Corporativos:

- **Respeto.** La interacción de la organización con sus clientes internos y externos, sus proveedores, la sociedad, el estado y la región se establece en un ambiente de total respeto de las condiciones culturales, religiosas, económicas y demás, propias de cada persona e institución.
- **Honestidad.** Reflejada en la remuneración justa y equitativa de sus colaboradores, pagos cumplidos a sus proveedores y precios justos y competitivos de sus servicios.

³⁸ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica :Planeación y Gestión- Teoría y Metodología.—5º ed. Santafé de Bogotá. 3R Editores.1997

- **Etica.** Todas las acciones ejecutadas por la empresa se realizan bajo el más estricto código ético que garantiza el respeto hacia sus clientes, sus colaboradores y sus competidores.
- **Desarrollo del recurso Humano.** Cupe reconoce la importancia de su recurso humano en la ejecución adecuada de su objeto social y se siente comprometida con la promoción de programas de desarrollo del talento humano a su servicio.
- **Competitividad.** Reflejada en la calidad de sus servicios, en sus precios y en la satisfacción total de sus clientes.

4.4 VALORES CORPORATIVOS DE CUPE.

Las actividades del funcionamiento de CUPE, están enmarcadas y dirigidas por los siguientes Principios.

- **Servicio al Cliente** CUPE. Orientará su acción hacia el cliente satisfecho sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio personalizado y de excelente calidad. La cooperativa pretende una relación clara con sus clientes, basada en intereses comerciales comunes.
- **Recurso Humano.** Es nuestro patrimonio fundamental. Respetarlo, ofrecerle oportunidades de desarrollo, brindarle oportunidades de crecimiento, dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente, es el compromiso prioritario de CUPE.
- **Productividad** La productividad es condición para la permanencia y el crecimiento de una empresa que si no logra estándares de eficiencia y eficacia.,

está seriamente amenazada. Las empresas exitosas no son solamente productivas. CUPE se esforzará por alcanzar y mantener niveles de productividad, que aseguren su desarrollo y cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con su personal, clientes, proveedores y el Estado.

- **Calidad Total.** Es compromiso de CUPE brindar sus servicios con calidad total, buscando completa satisfacción de parte de sus clientes internos y externos.

4.5 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Análisis y la elección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión sus objetivos.

Estrategia es un modelo o patrón de decisiones que determina y revela sus objetivos y propósitos. Esta debe producir políticas y planes para lograr las metas; definir el segmento del negocio al que aspira: establecer la organización económica, financiera y humana: definir la derivación de los aportes económicos y no económicos que proyecta para los accionistas, empleados, clientes y la comunidad.

4.5.1 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA). Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC)) y dos dimensiones externas (Estabilidad del Ambiente (EA) y Fuerza de la Industria (FI)). Estos cuatro

cuadrantes son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.³⁹

Cuadro No. 8

INDICADORES DE ANALISIS	CALIFICACION							PROMEDIO
	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)								
Políticas Gubernamentales			X					
Niveles de Ingresos		X						
Captación Recursos		X						
Cierre de Empresas			X					-4.5
FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	0	1	2	3	4	5	6	
No hay mercadeo		X						
Auge de las Cooperativas					X			
Facilidad de Nuevos Mercados						X		
Conocimientos Tecnológicos				X				
Alianzas Estrategicas						X		4.5
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	
Diversificación de Servicios					X			
Calidad y Satisfacción del Servicio			X					
Tecnología			X					
Satisfacción del Servicio			X					-3.5
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	0	1	2	3	4	5	6	
Capital de trabajo						X		
Flujo de Caja						X		
Ingresos					X			
Egresos						X		
Política de Precios						X		4.8

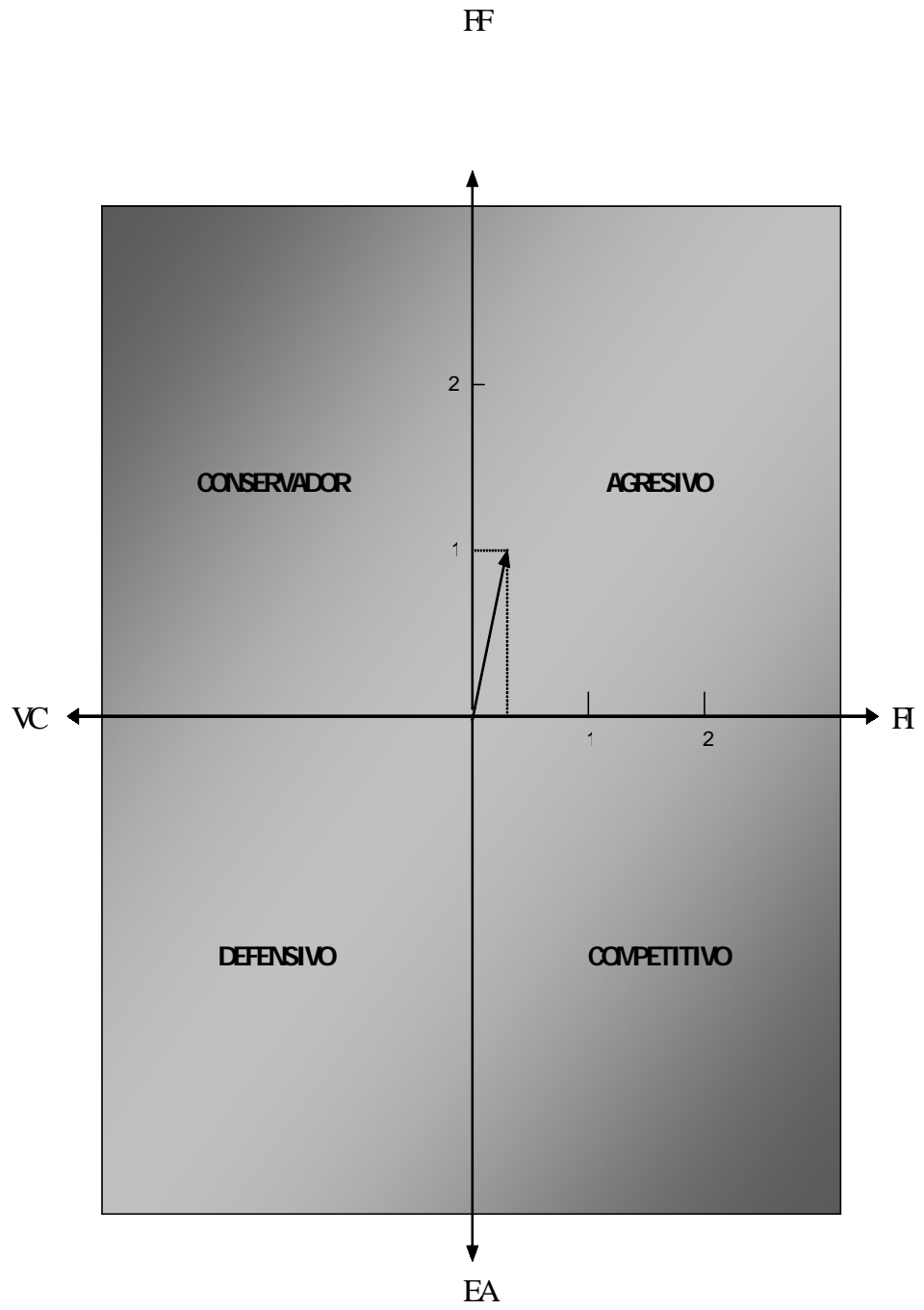
En la matriz se asignan en los cuadrantes los dígitos así:

Para la Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI), se asigna un valor numérico entre: (+1, el peor y +6, el mejor). Para la Estabilidad Ambiental (EA) y Ventaja Competitiva (VC), asignar un valor numérico entre: (-1, el mejor y -6, el peor).

³⁹ DAVID, Fred R. Concepto de Administración Estratégica. 5ª Edición. México. Prentice – Hall Hispanoamericana. 1997

FF = 4.8 FI = 4.5	Eje Vertical: $(FF) - (EA) = (4.8 - (-4.5))$ = 0.3
VC = - 3.5 EA = -4.5	Eje Horizontal: $(FI) - (VC) = (4.5 - (-3.5))$ = 1

El vector direcciones resultante (1, 0.3) apunta hacia el cuadrante agresivo, lo que quiere decir que la empresa se encuentra dentro de un perfil activo y dentro de una industria estable, que a su vez, le ofrece ciertas garantías. Es importante resaltar que el factor financiero le ofrece la posibilidad de crecer y desarrollarse repercutiendo este aspecto en forma positiva en Cupe al permitirle explotar sus potencialidades y afianzar su eje de acción.



MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

4.5.2 Matriz Dofa. “El análisis DOFA esta diseñado para ayudar al estrategia a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse ante el efecto de las amenazas.⁴⁰

Tomando como base la información y los resultados obtenidos en las matrices de evaluación interna y externa, P C I y POAM, se llevó a cabo la confortación de sus variables, que permitió generar estrategias que se consideran viables y acordes a las necesidades y expectativas de Cupe.

Los pasos que fueron utilizados para construir la matriz DOFA son a saber:

- Lista de fortalezas internas claves.
- Lista de debilidades internas decisivas.
- Lista de oportunidades externas importantes.
- Lista de amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategia FO resultantes.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategia DO.

⁴⁰ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 5º Edición. Santafè de Bogotá. 3R Editores. 1997. P. 157-158

- Comparar las fortalezas internas con las amenazas y registrar a estrategias FA.

- Comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar la estrategia Da.

El objeto de esta fase comparativa es la generación de estrategias alternativas factibles.

Figura No. 11 MATRIZ DOFA

MATRIZ DEBILIDADES – OPORTUNIDADES FUERZAS- AMENAZAS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p style="text-align: center;">DOFA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existen métodos de planeación 2. Desarrollo gerencial 3. Existe manual de funciones para todo el personal. 4. Posee una estructura administrativa. 5. Descripción y especificación de cargos. 6. La gerencia ejecuta las actividades planeadas. 7. La Gerencia coordina las actividades. 8. Evalúan la gestión de Cupe 9. Realizan seguimiento a los estados financieros. 11. Selección del personal 12. Perfil del recurso humano. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay investigación y análisis de los clientes. 2. No hay innovación o búsqueda de nuevos productos y servicios. 3. Falta de publicidad y promoción de ventas. 4. Deficiencia en la planificación de productos o servicios. 5. Las políticas de precios no favorecen a los asociados. 6. No existe liderazgo.

		<p>9. La Dinámica de grupo es deficiente puesto que cada uno programa sus actividades.</p> <p>10. Falta comunicación más formal.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA DO
<p>1, Expectativas de empleo, las cooperativas lo ofrecen a través de sus bolsas de empleo</p> <p>2, Apoyo a las políticas de seguridad para fomentar el sector turístico</p> <p>3. Bajas tasas de interés</p> <p>4, Los beneficios tributarios otorgados por ser entidad cooperativa vigilada y regulada por el gobierno</p> <p>5, La reforma laboral beneficia a las empresas, pero disminuye el ingreso de sus empleados.</p> <p>6. El reconocimiento de las cooperativas por parte del gobierno, elevan el índice de productividad y eficiencia para brindar servicios de calidad.</p> <p>7. el surgimiento de nuevos sistemas y adelantos tecnológicos mejoran el desarrollo de las cooperativas</p>	PENETRACION DE MERCADO <p>1. Desarrollo de mercados mediante el incremento en la cobertura de los servicios. F1, F2, F6, O3, O4, O5</p> <p>2. Diseñar e implementar proyectos publicitarios. F7, F11, O2</p> <p>3. desarrollar mercados a nivel regional. F1, F2, F6, F8, O1, O2.</p>	DESARROLLO DEL SERVICIO. <p>1. Desarrollar servicios de capacitación acorde a las necesidades del cliente. D1, D6, D7, O1, O4.</p> <p>2. fortalecer el ambiente tecnológico para el desarrollo de nuevos programas de capacitación.</p> <p>(D1, D2, D4, O1, O6)</p> <p>3. Implementar sistemas de</p>

8. El comercio electrónico, permite la reducción de costos y mejora el servicio al cliente.		gestión de calidad en el servicio. F1, F2, F12
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
<p>1, El incremento en las tasas de desempleo es consecuencia de la incapacidad de la economía de generar mayores oportunidades de trabajo.</p> <p>2. El conflicto armado interno, por la alta tasa de secuestros que se presenta día a día el país.</p> <p>3. El empobrecimiento de la población contribuye a una menor capacidad de ahorro.</p> <p>4. Por el decrecimiento de la economía, las empresas y las personas dejaron de atender las obligaciones financieras.</p> <p>5. Debido al alza de la inflación, se incrementó el precio de la gasolina, el transporte y los servicios públicos</p> <p>6. Menor capacidad de adquisición debido a la reforma laboral y tributaria.</p>	<p>IMAGEN CORPORATIVA</p> <p>1. Fortalecer la imagen corporativa de la cooperativa. F1, F2, F3, F4, F6, A2, A7.</p>	<p>DISEÑAR PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</p> <p>1. Establecer alianzas estratégicas para desarrollos tecnológicos</p> <p>(D1, D6, D7, A2)</p>

La matriz DOFA establecida plantea el cruce de variables denominada: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, formuladas por el grupo de trabajo con los asociados de la Cooperativa de la Unab "Cupe". Aun cuando la técnica metodológica fue guiada por las investigadoras para efectos de concluir con la matriz DOFA, los Asociados vinculados al proceso estuvieron de acuerdo con las estrategias planteadas, dado que son las personas que tienen conocimientos de las necesidades de la cooperativa.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ DOFA

Las estrategias resultantes de comparar los diferentes factores claves de Cupe se pueden observar en la matriz DOFA

Estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

- **Penetración de Mercados** (Participando los mercados actuales y expandirse a nuevos mercados).

1. Desarrollo de mercados mediante el incremento en la cobertura de los servicios.

2. Diseñar e implementar proyectos publicitarios.

3. Desarrollar mercados a nivel regional.

Estrategia DO. En esta estrategia se refuerzan las debilidades internas para aprovechar las oportunidades:

- **Desarrollo del Servicio.**, utilizando el nivel académico de los asociados.

1. Desarrollar servicios de capacitación acorde a las necesidades del cliente.

2. Fortalecer el ambiente tecnológico para el desarrollo de nuevos programas de capacitación.

3. Implementar sistemas de gestión de calidad en el servicio.

Estrategia FA. Se basa en la utilización de las fortalezas de una empresa para poder evitar o reducir el impacto de las amenazas externas:

- **Imagen Corporativa.** dar a conocer la imagen corporativa de Cupe a través de la publicidad.

1. Fortalecer la imagen corporativa de la cooperativa.

Estrategia DA. Tiene como objetivo derrotar las debilidades internas eludir las amenazas ambientales o externas:

- **Diseñar Programas de Investigación y Desarrollo,** a través de una investigación de mercados.

1. Establecer alianzas estratégicas para desarrollos tecnológicos.

4.5.3 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

Además de clasificarlas estrategias para obtener una lista de prioridades, solo existen una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, en al matriz MCPE. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para “decidir” en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas.⁴¹

A continuación se explican en forma de los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE, así:

- 1 Realizar una lista de las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y las debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.

⁴¹ DAVID, Fred R- Conceptos de Administración Estratégica. 5º Edición. México Prentice Hall Hispanoamericana. 1997 P. 214

2. Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.
3. Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 e identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la Empresa.
4. Determinar la calificación del atractivo (CA).
5. Calcular las calificaciones del atractivo total.
6. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo.

El resultado de la aplicación de los anteriores pasos, se presenta a continuación.

Figura Np. 12
MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA M.C.P.E

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PES	PENETRA ON DE RCADOS		DESARRO LLO SERVICIO		IMAGEN ORATIV A		RO VE DE
		CA	TCA	CA	TCA	CA	T	
OPORTUNIDADES								
1. Espectativas de empleo, puesto que las cooperativas lo h a través de sus bolsas de empleo.	0.300	4	1.2	3	0.9	3	0.	
2. Apoyo a las poíiticas de seguridad para fomentar el turistico	0.050	1	0.05	2	0.1	2	0.	
3. Tasas de interes bajas	0.250	4	1	3	0.75	3	0.	
4. Los beneficios tributarios por ser entidad cooperativa a y regulada por el gobierno.	0.500	3	1.5	4	2	3	1.	
5. La reforma laboral beneficia a las empresas, pero iva los ingresos del empleado	0.500	2	1	3	1.5	4	2	

...uye los ingresos del empleado.							
6. El reconocimiento de las cooperativas por parte del no, elevan el índice de productividad y eficiencia para servicios de calidad.	0.400	2	0.8	3	1.2	3	1.
7, Surgimiento de nuevos sistemas y adelantos logicos mejoranel desarrollo de las cooperativas	0.500	3	1.5	3	1.5	2	1
8, El comercio electrónico, permite la reducción de costos y el servicio al cliente.	0.500	3	1.5	3	1.5	3	1.
AMENAZAS							
1. El incremento en las tasas de desempleo, es consecuencia de la incapacidad de la economía de generar mayores oportunidades de trabajo.	0.250	1	0.25	2	0.5	1	0.25
2. el Conflicto armado interno por la alta tasa de secuestros que se presentan día a día en el país.	0.100	3	0.3	1	0.1	2	0.2
3. El empobrecimiento contribuye a una menor capacidad de ahorro.	0.300	4	1.2	1	0.3	1	0.3
4. Por el empobrecimiento de la economía, las empresas y las personas dejaron de atender sus obligaciones financieras.	0.300	3	0.9	1	0.3	1	0.3
5. debido al alza de la inflación se incremento el precio de la gasolina, el transporte y los servicios públicos.	0.250	4	1	2	0.5	2	0.5
6. menor capacidad de adquisición debido a la reforma laboral y tributaria.	0.350	2	0.7	4	1.4	3	1.05
FORTALEZAS							
1. Existen métdodos de planeación	0.023	4	0.092	3	0.069	4	0.092
2. Desarrollo gerencial	0.023	3	0.069	3	0.069	3	0.069
3. Existe maual de funciones para todo el personal	0.015	4	0.06	3	0.045	3	0.045
4. Posee una estructura administrativa	0.015	4	0.06	4	0.06	4	0.06
5 Descripción y especificación de cargos.	0.015	4	0.06	3	0.045	3	0.045
6. La gerencia ejecuta las actividades planeadas	0.015	3	0.045	4	0.06	4	0.06
7. La gerencia coordina las actividfades	0.015	3	0.045	3	0.045	3	0.045
8. Evalúan la gestión de Cupe	0.019	3	0.057	3	0.05	4	0.

					7		07 6
9. Realizan seguimiento a los estados financieros	0.018	3	0.054	4	0.07 2	3	0. 05 4
10. rrealizan seguimiento a los fonos de solidaridad	0.023	3	0.069	4	0.09 2	3	0. 06 9
11. Seleccionan del personal	0.020	4	0.08	3	0.06	3	0. 06
12 Perfil del recurso humano	0.020	2	0.04	3	0.06	3	0. 06
DEBILIDADES							
1. Análisis de los clientes	0.020	4	0.08	4	0.08	3	0. 06
2. Capacitación	0.020	3	0.06	4	0.08	3	0. 06
3. Ventas de productos y servicios	0.030	3	0.09	3	0.09	2	0. 06
4. Publicidad	0.030	3	0.09	3	0.09	2	0. 06
5. Promoción de ventas	0.030	3	0.09	2	0.06	3	0. 09
6. Planificacón de productos o servicios	0.020	2	0.04	4	0.08	2	0. 04
7 Polítias de precios	0.020	2	0.04	3	0.06	3	0. 06
8. liderazgo	0.013	3	0.039	3	0.03 9	2	0. 02 6
9 Dinámica de grupo	0.007	2	0.014	2	0.01 4	2	0. 01 4
10 Comunicación	0.007	2	0.014	3	0.02 1	2	0. 01 4
TOTAL		93	14.18 8	106	13.9	97	12 .7 7

En la matriz MCPE se analizaron cuatro estrategias provenientes de la matriz DOFA. Las estrategias con mayor puntaje fueron: penetración de Mercados con 14.188; Desarrollo del servicio con 13.898; imagen corporativa con 12.769. Diseñar programas de Investigación y Desarrollo con 10.990. Siendo las tres primeras las más atractivas para Cupe.

4.6 ESTRATEGIAS SELECCIONADAS.

La selección y ejecución de estrategias “implica la reestructuración y reorganización de actividades internas de tal forma que estimulen y recompensen los esfuerzos para lograr lo objetivos planteados*

4.6.1. Penetración de Mercado. Esta estrategia consiste en la creación de un departamento de mercadeo, Participando en los mercados actuales y expandirse a nuevos mercados.

4.6.2 Desarrollo del Servicio., desarrollar programas en tecnología, utilizando el nivel académico de los asociados.

- Desarrollar servicios de capacitación acorde a las necesidades del cliente.
- Fortalecer el ambiente tecnológico para el desarrollo de nuevos programas de capacitación.
- Implementar sistemas de gestión de calidad en el servicio.

4.6.3 Imagen Corporativa. Dar a conocer la imagen corporativa de Cupe a través de la publicidad.

- Fortalecer la imagen corporativa de la cooperativa.

5. OPCIONES ESTRATEGICAS

5.1 OPCIONES ESTRATEGICAS.

Consiste en buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización

5.2 OBJETIVOS

Los objetivos Corporativos se definen como los resultados a largo plazo (más de un año) que la organización proyecta lograr mediante su misión básica.⁴²

Dichos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización.

Los objetivos a largo plazo que se han trazado para CUPE son a saber:

- Crear un departamento de mercadeo para que trabaje en función de Incrementar progresivamente la participación en el mercado regional, al finalizar el 2006 este crecimiento debe ser como mínimo del 50% más que el mercado actual, mediante su posicionamiento en el mercado.
- Diseñar programas de capacitación técnica, para mejorar el nivel educativo de la comunidad, que le permita a Cupe en el año 2006 ser reconocida como una institución de educación técnica.

* Ibid p. 229

⁴² DAVID, Fred R. Concepto de Administración Estratégica. 5º Edición. Mexico: Prentice – Hall Interamericana. 1988. P. 185

- Crear una campaña publicitaria agresiva, de la imagen corporativa de Cupe, que en año 2006 sea reconocida en la región.

5.3 ESTRATEGIA NO. 1 PENETRACION DE MERCADOS

5.3.1. Objetivos.

- Lograr término tres años duplicar el actual tamaño de Cupe en capital social.
- Lograr en el año 2009 una cobertura de nuevos mercado en un 50% a nivel regional.
- Implementar un sistema de gestión de calidad, mediante la cual en el año 2009, Cupe deberá estar certificada por estándares internacionales de la calidad.
- En un 80% lograr concretar con la competencia, alianzas estratégicas para un mayor cubrimiento en los servicios y una menor competencia desleal.

5.3.2 Metas. Son propósitos a corto plazo (menor de una año, orientados a lograr los objetivos Corporativos).

- Al finalizar el segundo semestre del año 2005 se incremente en un 30% el número de asociados nuevos vinculados a las Cooperativas.
- Para el primer trimestre del año 2005 diseñar y presentar un portafolio de productos y servicios.
- Adquirir e implementar la pagina web a partir del primer semestre del año 2005.

- Establecer un sistema de servicio al cliente al finalizar el segundo semestre del 2005, mediante el cual se conozca la calificación que hacen los usuarios de la calidad del servicio que reciben.
- En el segundo semestre del 2005 se crea el departamento de Mercadeo con el fin de adquirir un mayor control de los competidores.
- Integrar a Cupe con otras cooperativas y con otras organizaciones que ofrezcan servicios similares, teniendo presente los principios y la filosofía cooperativa.

5.3.3 Políticas. “Las políticas se pueden considerar como instrumentos para la ejecución de estrategias; fiján límites, frontera y restricciones a las acciones administrativas que deben tomarse para recompensar y sancionar el comportamiento, clarificán lo que se puede no hacer para lograr las metas y objetivos de una organización.”⁴³

- Ofrecer un 50% de descuento en la afiliación a los nuevos asociados de Cupe.
- Realizar mensualmente un seguimiento de aceptación de servicios.
- Realizar mensualmente visita a cada una de las empresas con las que se tienen alianzas para medir la aceptación del servicio.
- Mantener en alto la bandera de solidaridad por sobre cualquier otro tipo de organización empresarial existente.

⁴³ DAVID, Fred R. Concepto de Administración Estratégica. 5º Edición. México: Prentice – Hall Hispanoamericana. 1997. P. 166

- Los responsables de área deben realizar mensualmente indicadores de gestión, para conocer las expectativas y necesidades de sus clientes.
- Cada asociado aportara una cuota extraordinaria de \$2.000,00 durante seis meses para llevar a cabo el estudio de mercados.

5.3.3 Plan de Acción, Asignación de Responsables y Determinación de Recursos Económicos Requeridos.

FICHA PLAN DE ACCIÓN

Empresa: Cupe.	Fecha: Noviembre 2003	Ficha # 001
<p>ESTRATEGIA: PENETRACIÓN DE MERCADOS. Cupe orientará sus esfuerzos en continuar ofreciendo sus servicios, teniendo en cuenta la gran acogida que presenta el mercado actual, creando un departamento de mercadeo, con el fin de penetrar en otros mercados a nivel regional.</p>		
<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr término tres años duplicar el actual tamaño de Cupe en capital social. • Lograr en el año 2009 una cobertura de nuevos mercado en un 50% a nivel regional • Implementar un sistema de gestión de calidad, mediante la cual en el año 2009, Cupe deberá estar certificada por estándares internacionales de la calidad. • Lograr concretar con la competencia en un 80% alianzas estratégicas para un mayor cubrimiento de los servicios y una menor competencia desleal. 		

METAS:

- Al finalizar el segundo semestre del año 2005 se incremente en un 30% el número de asociados totales de Cupe, procedentes del personal vinculado a la Unab
- Al finalizar el segundo semestre del 2005 implementar un programa de publicidad que llegue a las distintas empresas de Bucaramanga.
- Para el primer trimestre del año 2005 diseñar y presentar un portafolio de productos y servicios.
- Adquirir e implementar la pagina web a partir del primer semestre del año 2005
- Establecer un sistema de servicio al cliente al finalizar el segundo semestre del 2005, mediante el cual se conozca la calificación que hacen los usuarios de la calidad del servicio que reciben.
- Tratar de adquirir un mayor control de los competidores que estén ubicados dentro y fuera de la zona de influencia de la cooperativa
- Integrar a Cupe con otras cooperativas y con otras organizaciones que ofrezcan servicios similares, teniendo presente los principios y la filosofía cooperativa.

POLÍTICAS:

- Ofrecer un 50% de descuento en la afiliación a los nuevos asociados de Cupe.
- Realizar mensualmente un seguimiento de aceptación de servicios.
- Realizar mensualmente visita a cada una de las empresas con las que se tienen alianzas para medir la aceptación del servicio.
- Mantener en alto la bandera de solidaridad por sobre cualquier otro tipo de organización empresarial existente.
- Los responsables de área deben realizar mensualmente indicadores de gestión, para conocer las expectativas y necesidades de sus clientes.
- Cada asociado aportara una cuota extraordinaria de \$2.000,00 durante seis meses para llevar a cabo el estudio de mercados.

PLAN DE ACCIÓN:

1. Realizar el estudio inteligencia de mercados, con la asesoría de la Facultad de Ingeniería de Mercados de la Unab.
2. Realizar visitas personalizadas a nuevos clientes.
3. Contratar personal de ventas para el departamento de mercados.
4. Diseñar y distribuir folletos publicitarios durante el primer año
5. Efectuar promoción del servicio por intermedio de emisoras locales.

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional en Ingeniería de Mercados o Gestor Empresarial ✓ Personal de ventas ✓ Comunicador organizacional o diseñador grafico 		
RESPONSABLE: La Gerente	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: Seis meses.	
Fecha de Inicio: enero 2004	Fecha de Terminación: Junio 2005	
INDICADORES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de asociados = $\frac{\text{Asociados nuevos} - \text{Asociados antiguos}}{\text{Asociados antiguos}} \times 100$ • Incremento en ventas, atribuidas a los nuevos mercados = $\frac{\text{ventas finales} - \text{Ventas Iniciales}}{\text{Ventas iniciales}} \times 100$ • Sistematización y Evaluación. De sugerencias, quejas, reclamos y apreciaciones de los clientes. <p>Frecuencia Mensual</p>		
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS: Inversión destinada al diseño del plan de mercadeo, investigación de mercados, publicidad y promoción. Salarios para el personal de ventas, comunicadora social o diseñador grafico, ingeniero de mercados o gestor empresarial, adicionalmente una partida mensual \$1.000.000 para investigación y publicidad.	RECURSOS PROPIOS:	\$6.500.000.
	CREDITO:	\$3.500.000.
	TOTAL	\$10.'000.000,

5.4 ESTRATEGIA NO. 2 DESARROLLO DEL SERVICIO.

5.4.1 Objetivos.

- En el 2005 se efectuara investigación de mercados para identificar las necesidades de capacitación y /o formación.
- Diseñar programas de capacitación, técnicos en electrónica, cursos para el hogar, talleres, al finalizar el año 2009.
- Realizar alianzas educativas al finalizar el año 2009, con las cajas de compensación.
- Al finalizar el año 2009 se contará con programas de capacitación eficiente y eficaz que garanticen un nivel académico excelente.

5.4.2 Metas.

- Al finalizar el primer semestre del 2005 se realizará un cronograma de actividades para el diseño de los programas a ofrecer.
- Al finalizar el año 2005 el departamento de mercadeo se encargará de difundir los programas a nivel regional
- En el 2006 se inicia el proyecto de gestión de calidad como preparación al proceso de certificación de calidad.

5.4.3 Políticas

- Invertir el 20% de los excedentes de la Cooperativa en programas de educación técnica, para los asociados y su grupo familiar, diferentes a los exigidos por ley.
- Mantener una base de datos actualizada de los participantes de cada programa.
- Difundir los programas de capacitación en los colegios de la región al final de cada año escolar.

5.4.4 Plan de Acción

FICHA PLAN DE ACCIÓN

Empresa: Cupe.	Fecha: Noviembre 2003	Ficha # 002
4.7.1 ESTRATEGIA: DESARROLLO DEL SERVICIO Esta estrategia consiste en diseñar e implementar programas técnicos, aprovechando el nivel educativo de los Asociados, para capacitar a la comunidad Santandereana.		
OBJETIVOS:		
<ul style="list-style-type: none">• En el 2005 se efectuara investigación de mercados para identificar las necesidades de capacitación y /o formación.• Diseñar programas de capacitación, técnicos en electrónica, cursos para el hogar, talleres, al finalizar el año 2009.• Realizar alianzas educativas al finalizar el año 2009, con las cajas de compensación .• Al finalizar el año 2009 se contará con programas de capacitación eficiente y eficaz que garanticen un nivel académico excelente.		

METAS:

- Al finalizar el primer semestre del 2005 se realizará un cronograma de actividades para el diseño de los programas a ofrecer.
- Al finalizar el año 2005 el departamento de mercadeo se encargará de difundir los programas a nivel regional.
- Al inicio del segundo semestre del 2006 se contará con un proyecto de gestión de calidad como preparación al proceso de certificación de calidad.

POLÍTICAS:

- Invertir el 20% de los excedentes de la Cooperativa en programas de educación técnica, para los asociados y su grupo familiar, diferentes a los exigidos por ley.
- Mantener una base de datos actualizada de los participantes de cada programa.
- Difundir los programas de capacitación en los colegios de la región al final de cada año escolar.

PLAN DE ACCIÓN:

1. En el primer año diseñar un plan de investigación y desarrollo de los programas similares a los ofrecidos.
2. Realizar análisis de costos – beneficio de los programas.
3. Diseñar un plan de promoción y publicidad de los programas.
4. Diseñar el contenido programático de cada programa.

NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS:

1. Un asesor, profesional en Gestión Empresarial, Administrador de Empresas o Ingeniero Industrial.
2. Diseño del proceso de acreditación.

RESPONSABLE: La Gerente	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: Tres años.	
Fecha de Inicio: enero 2004	Fecha de Terminación: diciembre 2009	
INDICADORES:		
<ul style="list-style-type: none"> – Análisis de costos antes y después del estudio. P y G – Incremento en utilidades, atribuidas a los nuevos mercados, Balance General y Estado de Perdidas y Ganancias – Satisfacción del cliente, mide la satisfacción del cliente por el servicio recibido = <u>Total de Clientes satisfechos</u> Total de Clientes Atendidos 		
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS: La Inversión se refiere a los honorarios del asesor y gastos de aplicación.	RECURSOS PROPIOS:	\$5.000.000
	CREDITO:	13.000.000
	TOTAL	\$18.000.000

5.5 ESTRATEGIA NO. 3 IMAGEN CORPORATIVA

5.5.1 Objetivos.

- Lograr al finalizar el año 2009 mejorar la imagen corporativa para mantener la presencia de la empresa en la conciencia del público, sostener o aumentar las ventas, darle prestigio a la empresa y tener un reconocimiento a nivel regional.
- Ayudar a resaltar la imagen que los clientes tienen en cuanto a los valores que se desean reafirmar.

5.5.2 Metas

- Al finalizar el año 2005 rediseñar el logotipo de la cooperativa.
- Mejorar la presentación de las comunicaciones escritas.
- Al finalizar el año 2004 impulsar la cooperativa a través de publicidad en periódicos locales y televisión regional.
- Instalar señalización en exteriores de la cooperativa.

5.5.3 Políticas.

- Se debe implementar la identidad corporativa en cada uno de los soportes de la empresa, desde la papelería hasta la señalización o la publicidad.
- En los campeonatos ínter empresas o ínter cooperativas, se patrocinará el equipo que representa a la Unab o a la cooperativa.
- Cada empleado de Cupe debe portar su carnet de trabajo mientras este laborando.
- Participar anualmente en ferias empresariales y cooperativas.
- Al final de cada año, la cooperativa entregara a sus clientes y asociados, calendarios promocionales.

5.5.4 Plan de Acción

FICHA PLAN DE ACCIÓN

Empresa: Cupe.	Fecha: Noviembre 2003	Ficha # 003
ESTRATEGIA: IMAGEN CORPORATIVA. Esta estrategia consiste dar a conocer la imagen corporativa de Cupe a través de la publicidad.		
OBJETIVOS: <ul style="list-style-type: none">• Lograr al finalizar el año 2009 mejorar la imagen corporativa para mantener la presencia de la empresa en la conciencia del público, sostener o aumentar las ventas, darle prestigio a la empresa y tener un reconocimiento a nivel regional.• Ayudar a resaltar la imagen que los clientes tienen en cuanto a los valores que se desean reafirmar.		
METAS: <ul style="list-style-type: none">• Al finalizar el año 2005 rediseñar el logotipo de la cooperativa• A partir del segundo del 2005 mejorar la presentación de las comunicaciones escritas.• Al finalizar el año 2005 impulsar la cooperativa a través de publicidad en periódicos locales y televisión regional.• Al inicio del año 2005 Instalar señalización en exteriores de la cooperativa.		

POLÍTICAS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Se debe implementar la identidad corporativa en cada uno de los soportes de la empresa, desde la papelería hasta la señalización o la publicidad. • En los campeonatos ínter empresas o ínter cooperativas, se patrocinará el equipo que representa a la Unab o a la cooperativa. • Cada empleado de Cupe debe portar su carnet de trabajo mientras este laborando. • Participar anualmente en ferias empresariales y cooperativas. • Al final de cada año, la cooperativa entregara a sus clientes y asociados, calendarios promocionales. 	
PLAN DE ACCIÓN:	
<p>1. Contratar un diseñador gráfico al que se le indicara cuales son los atributos y valores que han de destacarse de la imagen corporativa para mostrarlo simbólicamente.</p> <p>2. Difusión en medios publicitarios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prensa regional (Vanguardia Liberal) y local (periódico 15), • Radio • Vallas (ubicadas dentro de la Unab y las principales calles de la ciudad) • Correo electrónico, plegables, stikers, camisetas, calendarios etc. 	
NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS:	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comunicadora Organizacional de la Unab en practica contratada para la estrategia Penetración de Mercados 	
RESPONSABLE: La Gerente	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN: Un año.
Fecha de Inicio: enero 2004	Fecha de Terminación: diciembre 2005

INDICADORES:		
<ul style="list-style-type: none"> Índice de incremento en las ventas. $= \frac{\text{Ventas Actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas Anteriores}} \times 100$ Productividad. = $\frac{\text{Presupuesto publicitario}}{\text{Total Ventas Anuales}}$ Efectividad. = $\frac{\text{Eficacia} \times \text{Eficiencia}}{100}$ 		
NECESIDADES DE RECURSOS ECONÓMICOS: La Inversión se refiere a los honorarios del asesor y gastos de aplicación.	RECURSOS PROPIOS:	\$3.600.000,00
	CREDITO:	
	TOTAL	\$3.600.000,00

5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN.

Para la Gerencia es de gran importancia conocer si con el dinero invertido en la puesta en marcha de la estrategias de Penetración de Mercados, Desarrollo del Servicio e imagen corporativa, se obtiene el mismo porcentaje de ingresos que pudiera resultar, utilizando estas mismas cantidades en otras actividades.

5.6.1 Estrategia No. 1 Penetración de Mercados.

- Realizar una investigación a través de encuestas que permita medir que tan aceptada y reconocida es la cooperativa.

- Evaluar trimestralmente el comportamiento del volumen de ventas, la participación del mercado y la rentabilidad.
- Hacer un seguimiento continuo de los nuevos contratos que va adquiriendo la cooperativa.

5.6.2 Estrategia No. 2 Desarrollo del Servicio.

- Para medir la efectividad del mercadeo realizado de los programas, se llevara estadísticas de los estudiantes que soliciten información sobre ellos.
- Semestralmente se analizará los programas ofrecidos para conocer cual es el de mayor aceptación.

5.6.3 Estrategia No. 3 Imagen Corporativa.

- Para medir la efectividad de los anuncios publicitarios se realizaran pruebas indirectas de evaluación llamadas pruebas de recordación ayudada, las cuales consisten en preguntar si pueden recordar haber visto algún anuncio de una marca en particular.
- Para el caso de CUPE se basara en la descripción de la Imagen corporativa.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
Asociados**

Con el fin de conocer las necesidades actuales y futuras de la Cooperativa se ha diseñado esta encuesta que será clave para la Planeación Estratégica.

1. Hace cuánto tiempo es socio(a) de la Cooperativa?

Menos de un año _____ 3 a 6 años _____
 1 a 3 años _____
 10 a 15 años _____ 7 a 10 años _____

2. Interpreta y esta de acuerdo con la Misión y Visión de la Cooperativa?

MISIÓN: Somos una organización sin ánimo de lucro, de carácter multiactivo, que propende en forma solidaria por el bienestar integral de nuestros asociados, vinculados a la Unab.

VISION: En el 2.006 seremos una organización orientada a la calidad de servicios de nuestros asociados, con niveles de satisfacción superiores al 80%, reconocida en el ámbito regional en el sector cooperativo.

Si ----- No -----

Por que?

3. Cuales de los siguientes servicios que le brinda la Cooperativa utiliza?

Líneas de Crédito	_____	Cafetería	_____
Almacén	_____	Valeras	_____
Capacitación	_____	Medicina prepagada	_____
Sala de Belleza	_____	Parqueadero	_____
Recreación	_____	Servicios funerarios	_____
Educación	_____	Ninguno	_____

4. Califique de uno a doce los servicios que le ofrece la Cooperativa (Tomando el 1 como el de mayor valor)

Líneas de Crédito	-----	Medicina Prepagada	-----
Cafetería	-----	Servicios Funerarios	-----
Almacén	-----	Clinica Odontológica	-----
Valeras	-----		
Capacitación	-----	Seguros	-----
Sala de Belleza	-----		
Parqueadero	-----	Recreación	-----

5. Cómo califica usted la atención que le brinda el personal que labora en la Cooperativa ¿

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

6. A través de que medio se entera usted de la información que difunde la Cooperativa?

- a. Boletines
- b. Carteleras
- c. Correo Electrónico
- d. Folletos
- e. comentarios y rumores
- f. Asamblea

7. Nombre 2 aspectos que usted le cambiaría a CUPE?

8. Participaría Activamente en Comités, que se orienten hacia el cambio y diseño de esos aspectos por mejorar?

Si ----- NO -----

9. La información que le brinda el personal es oportuna?

Si _____ No. _____

10. Conoce usted las actividades que programan los diferentes comités?

Si _____ No. _____

11. Que otros servicios le gustaría que la Cooperativa le brindara?

Cuál _____

12. Esta usted de acuerdo con las inversiones programadas para el mejoramiento de la sede recreacional?

Si _____ No. _____

En
cuales? _____

13. Indique que le gusta más de los siguientes servicios

SERVICIO	VARIEDAD EN PRODUCTOS	ATENCION	COMODIDAD E HIGIENE	PRECIO	SEGURIDAD	DISPONIBILIDAD
LINEAS DE CREDITO						
VALERAS						
CAPACITACION						
SEGUROS						
RECREACION						
MEDICINA PREPAGADA						
CAFETERIA						
ALMACEN						
FOTOCOPIAS						
PARQUEADERO						
SALA DE BELLEZA						

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
Estudiantes**

Con el fin de conocer las necesidades actuales y futuras de la Cooperativa se ha diseñado esta encuesta que será clave para la Planeación Estratégica.

1) Conoce la Cooperativa Multiactiva Universitaria de Profesores y Empleados de la Unab "CUPE"

Si ----- No -----

2) Conoce los servicios que le brinda la Cooperativa?

Si _____ No. _____

3) Cuales de los siguientes servicios ha utilizado?

Cafetería -----
 Almacén -----
 Sala de Belleza -----
 Parqueadero -----
 Fotocopias -----
 Ninguno -----

4) Como se siente con los productos o servicios que le brinda la Cooperativa?.

Plenamente satisfecho Medianamente satisfecho No satisfecho

Cafetería	_____	_____	_____
Almacén	_____	_____	_____
Sala de Belleza	_____	_____	_____
Parqueadero	_____	_____	_____
Fotocopias	_____	_____	_____

5) Califique la atención del personal que brinda los siguientes servicios?

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Cafetería	_____	_____	_____	_____
Almacén	_____	_____	_____	_____
Sala de Belleza	_____	_____	_____	_____
Parqueadero	_____	_____	_____	_____
Fotocopias	_____	_____	_____	_____

6) Que otros servicios le gustaría que la Cooperativa le brindara?

7) Indique que le gusta más de los siguientes servicios

SERVICIO	VARIEDAD EN PRODUCTOS	ATENCION	COMODIDAD E HIGIENE	PRECIO	SEGURIDAD	DISPONIBILIDAD
CAFETERIA					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
ALMACEN					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
FOTOCOPIAS					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
PARQUEADERO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>					
SALA DE BELLEZA					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
Empleados**

Con el fin de conocer las necesidades actuales y futuras de la Cooperativa se ha diseñado esta encuesta que será clave para la Planeación Estratégica.

1) Esta de acuerdo con la Misión y la Visión de la Cooperativa?

MISIÓN: Somos una organización sin ánimo de lucro, de carácter multiactivo, que propende en forma solidaria por el bienestar integral de nuestros asociados, vinculados a la Unab.

VISION: En el 2.006 seremos una organización orientada a la calidad de servicios de nuestros asociados, con niveles de satisfacción superiores al 80%, reconocida en el ámbito regional en el sector cooperativo.

Si ----- NO -----

Por qué? -----
--

2) Conoce el manual de funciones para el cargo que desempeña?

Si ----- No -----

3) Cuando ingreso a laborar en la Cooperativa le hicieron inducción?

Si _____ No _____

4) Conoce Todo el personal que labora en la Cooperativa?

Si _____ No _____

5) Las condiciones del sitio donde labora es adecuado en cuanto a:

Iluminación	_____	Espacio	_____
Ruido	_____	Comodidad	_____
Ventilación	_____		

6) Cuentan con las herramientas necesarias para realizar su labor?

Si _____ No. _____

7) La Cooperativa le ofrece la oportunidad de crecimiento y proyección profesional?

Si ----- NO -----

8) El ambiente de trabajo que se percibe dentro de la Cooperativa es?

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

9) Existe reconocimiento de su trabajo por parte de :

	Si	No	Por qué?
Jefe -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Compañeros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----
Clientes -----	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-----

10) Las comunicaciones internas se realizan por medio de:

- a. Boletines -----
- b. Carteleras -----
- c. Conversaciones con la gerencia -----
- d. Reuniones en grupo -----
- e. Comentarios y rumores -----
- f. Otros -----

11) Cuando existen cambios en la Cooperativa lo involucran o le participan?

Si ----- No -----
Cómo? -----
--

12) Si usted tuviera la autoridad de cambiar a Cupe que le cambiaría?

13) Existe un sistema de información confiable de inventarios?

Si _____ No _____

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
DIRECTIVOS**

Con el fin de conocer las necesidades actuales y futuras de la Cooperativa se ha diseñado esta encuesta que será clave para la Planeación Estratégica.

1. La Cooperativa planea sus actividades?

Si _____

No _____

Como _____

2. Conoce los planes de acción de la Cooperativa

Si _____

No _____

Recuerda cuales son?

3. Conoce la disminución de los clientes en los servicios que presta la Cooperativa?

Si _____

No _____

Cual servicio? _____
Que propone para mejorar _____

4. Cuantas veces se reúnen los comités para la toma de decisiones

Días
0 – 15 _____
15 – 30 _____
Mayor a 30 _____

5. Existe un manual de funciones de los cargos de la Cooperativa?

Si _____

No _____

6. Existen indicadores que midan el desempeño global de la Cooperativa?

Si _____

No _____

7. Cada cuanto se evalúan los servicios

Días

0 – 15

15 – 30

Mayor a 30

Como? _____

–

–

8. La Cooperativa tiene la capacidad de satisfacer a todos sus usuarios?

Si _____

No. _____

9. El personal de la Cooperativa conoce con claridad sus funciones y responsabilidades

Si _____

No _____

10. La Cooperativa utiliza un proceso para selección e inducción del personal?

Si _____

No _____

11. El personal de la Cooperativa se encuentra motivado?

Si _____

No. _____

12. La Cooperativa posee un programa continuo de capacitación y entrenamiento para sus empleados?

Si _____

No: _____