

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE MERCADEO PARA
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL DESARROLLO
HUMANO “COOPHUMANA LTDA T.A”**

ORLANDO PINTO CAMACHO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
BUCARAMANGA
2.006**

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE MERCADEO PARA
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL DESARROLLO
HUMANO “COOPHUMANA LTDA T.A”**

ORLANDO PINTO CAMACHO

Directora:

LILIA ISABEL VALBUENA RUEDA

Administradora de Empresas

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
BUCARAMANGA**

2.006

Dedico este proyecto a mis padres, mi esposa e hijos que con su cariño , comprensión y apoyo fueron mi mayor fundamento para llevar acabo esta meta.

Igualmente un agradecimiento especial a mi directora de proyecto por su comprensión y solidaridad en momentos difíciles de mi vida.

Para: Olga Lucía, por supuesto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. GENERALIDADES	16
1.1 ORIGEN	17
1.1.1 Reseña histórica y normativa de las cooperativas de trabajo Asociado.	20
1.2 EVOLUCIÓN	22
1.3. LA EMPRESA COOPHUMANA LTDA CTA	24
1.3.1 Reseña	25
1.3.1 Misión.	26
1.3.2 Visión.	26
1.3.3 Estructura Organizacional	27
1.3.4 Valores Corporativos	27
2. DIAGNOSTICO	29
2.1 DIAGNOSTICO INTERNO	29
2.1.1 Área Gerencial.	30
2.1.2 Área de Mercado.	34
2.1.3 Área del Servicio	39
2.1.3 Área Financiera	41
2.1.4 Área de Recurso Humano.	46
2.1.5 Análisis concluyente del diagnóstico interno.	47
2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO	54
2.2.1 Ámbito Competitivo. Competencia.	55
2.2.2 Ámbito Gubernamental e Impositivo.	58
2.2.3 Deberes de las Cooperativas de trabajo asociado	59
2.2.4 Ámbito socioeconómico.	79
2.2.5 Ámbito Social del Cooperativismo.	82

2.2.6 Factor Tecnológico.	84
2.2.7 Análisis concluyente del diagnóstico externo	87
3. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO	95
3.1 ÁREA GERENCIAL.	95
3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO ÁREA DE MERCADEO	130
3.2.1 Análisis del mercado.	130
4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	161
4.1 PENETRACIÓN DE MERCADOS.	161
4.2 DESARROLLO DEL MERCADO.	161
4.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	162
4.3.1 Objetivos de penetración en el mercado	162
4.3.2 Objetivos de desarrollo del mercado.	163
4.4 METAS	163
4.4.1 Metas gerenciales	164
4.4.2 Metas de mercadeo	164
4.4.3 Metas de prestación del servicio	164
4.4.4 Metas financieras	164
4.5 POLÍTICAS	165
4.5.1 Políticas administrativas	165
4.5.2 Políticas de mercadeo.	165
4.5.3 Política de prestación del servicio	165
4.5.4 Políticas financieras	166
5. PLAN DE ACCIÓN	167
5.1 MERCADEO Y PUBLICIDAD	167
5.2 PLAN DE MERCADEO	168
5.3 INDICADORES DE GESTIÓN	173
5.4 Matriz para control de indicadores	180

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	184
6.1 EVALUACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL	184
6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA	184
6.2.3 Conclusiones.	192
CONCLUSIONES	193
RECOMENDACIONES	195
BIBLIOGRAFÍA	196
ANEXOS	198

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Evolución de ingresos-costos y gastos de COOPHUMANA LTDA T.A.	25
Cuadro 2. Razón de liquidez	41
Cuadro 3. Capital de Trabajo Neto	42
Cuadro 4. Rotación del Activo Total	43
Cuadro 5. Rendimiento de los Activos	43
Cuadro 6. Rendimiento Sobre Patrimonio	44
Cuadro 7. Margen de Utilidad Neta	44
Cuadro 8. Apalancamiento del Pasivo	45
Cuadro 9. Razón de endeudamiento	45
Cuadro 10. Matriz PCI de la capacidad gerencial.	49
Cuadro 11. Matriz PCI de la capacidad competitiva.	50
Cuadro 12. Matriz PCI de la capacidad productiva.	51
Cuadro 13. Matriz PCI de la capacidad financiera.	52
Cuadro 14. Matriz PCI del talento humano.	53
Cuadro 15. Matriz resumen de los factores internos EFI	54
Cuadro 16. Matriz de perfil competitivo	55
Cuadro 17. Matriz POAM del factor competitivo.	89
Cuadro 2. Matriz POAM del factor político y legal.	90
Cuadro 19. Matriz POAM del factor económico.	91
Cuadro 20. Matriz POAM del factor socio cultural.	92

Cuadro 21. Matriz POAM del factor tecnológico.	93
Cuadro 22. Matriz de los factores externos EFE	94
Cuadro 23. Ficha técnica	131
Cuadro 24. Rango de presupuesto asignado en los municipios	135
Cuadro 25. Clasificación del tipo de proveedores que contratan los municipios	136
Cuadro 26. Tipo de servicio contratado por las actuales Alcaldías	137
Cuadro 27. Cooperativas con las que han contratado las actuales Alcaldías	139
Cuadro 28. Opinión sobre la contribución de las Cooperativas con los planes de gobierno.	141
Cuadro 29. Calificación de los servicios que estarían dispuestos a contratar con una Cooperativa	143
Cuadro 30. Alcaldías que han contratado con Coophumana Ltda.	145
Cuadro 31. Efectividad de la Contratación de los servicios de Coophumana Ltda...	146
Cuadro 32. Calificación de los servicios prestados por Coophumana Ltda.	147
Cuadro 33. Participación porcentual por áreas dentro del presupuesto del plan de gobierno	148
Cuadro 34. Plan operativo de promoción y publicidad	169
Cuadro 35. Indicadores propuestos para el control de gestión del equipo comercial	175
Cuadro 36. Tablero de control de indicadores del plan de acción	178
Cuadro 37. Indicadores propuestos para el desempeño de la Organización	179
Cuadro 38. Matriz de control de indicadores	182
Cuadro 39 Gastos de administración y ventas año 2007	185
Cuadro 40. Proyección de los Costos y gastos	187
Cuadro 41. Proyección de las ventas	187

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 . Rango de presupuesto asignado en los municipios	135
Grafico 2. Clasificación del tipo de proveedores que contratan los municipios	136
Grafico 3. Tipo de servicio contratado por las actuales Alcaldías	137
Grafico 4. Cooperativas con las que han contratado las actuales Alcaldías	140
Grafico 5. Opinión sobre la contribución de las Cooperativas con los planes de gobierno.	141
Grafico 6. Calificación de los servicios que estarían dispuestos a contratar con una Cooperativa	144
Grafico 7. Alcaldías que han contratado con Coophumana Ltda.	145
Grafico 8. Efectividad de la Contratación de los servicios de Coophumana Ltda.	146
Grafico 9. Calificación de los servicios prestados por Coophumana Ltda.	147
Grafico 10. Participación porcentual por áreas dentro del presupuesto del plan de gobierno	149

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. BALANCE GENERAL COOPHUMANA LTDA	198
ANEXO B. ESTADO DE EXCEDENTES COOPHUMANA LTDA	199
ANEXO C. ESTATUTOS DE COOPHUMANA LTDA	200

RESUMEN

TITULO: PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE MERCADEO PARA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL DESARROLLO HUMANO "COOPHUMANA LTDA" T.A*

AUTOR: ORLANDO PINTO CAMACHO**.

PALABRAS CLAVES: TRABAJO ASOCIADO, PLAN DE MERCADEO, ESTRATEGIA, COOPERATIVA, ADMINISTRATIVO,

DESCRIPCIÓN

El objeto de este proyecto es diseñar y desarrollar un de Plan de Mejoramiento administrativo y de mercadeo con el fin de fortalecer el desempeño de la Cooperativa de Trabajo Asociado para el Desarrollo humano "COOPHUMANA LTDA". T.A

En el primer capítulo, se hace una presentación breve de la cooperativa como, servicios, principales clientes, organización e infraestructura, entre otros. El capítulo dos contiene el diagnóstico interno y externo de la Cooperativa donde se analizaron los factores socioculturales, económicos, político - jurídicos y tecnológicos, los cuales tienen una influencia positiva en algunas variables y otros afectan el crecimiento de la misma; en cuanto al análisis interno se estudio el área gerencial, de mercados, financiero, humano y prestación de servicios, encontrándose una gran debilidad en el área gerencial principalmente.

El capítulo tres contiene junto con el análisis de las debilidades – fortalezas, amenazas – oportunidades de la Cooperativa, propuestas de mejoras al manual de funciones y al portafolio de servicios. El capítulo cuatro contiene la formulación de las estrategias de Mercadeo el cual contempla los objetivos, metas y políticas. El capítulo cinco contempla el plan de Acción y los indicadores de gestión y el proceso de revisión del plan. Por ultimo se encuentra la evaluación de las estrategias y mejoras, en donde se analiza la rentabilidad y viabilidad de la ejecución del proyecto, lo cual presenta que la propuesta es viable desarrollarla.

* Proyecto de grado

** Instituto de educación a Distancia. Gestión Empresarial. Valbuena, Lilia Isabel.

SUMMARY

TITLE: PLAN OF ADMINISTRATIVE IMPROVEMENT AND OF MARKETING FOR COOPERATIVE OF WORK ASSOCIATE FOR THE HUMAN DEVELOPMENT "COOPHUMANA LTDA"

AUTHOR: ORLANDO PINTO CAMACHO **

KEY WORDS: I WORK ASSOCIATE, PLAN OF MARKETING, STRATEGY, COOPERATIVE, ADMINISTRATIVE,

DESCRIPTION

The object of this project is to design and to develop a model of Plan of administrative Improvement and of marketing with the purpose of strengthening the acting of the Cooperative of Work Associate for the human Development "COOPHUMANA LTDA." The reach of the present study is to achieve a positioning in the market to confront in the best possible way the circumstances of the future, looking for the satisfaction of the associates and clients of the Cooperative.

In the first chapter the generalities are described, a brief presentation of the cooperative is made as historical review, services, main clients, organization and infrastructure, among others. The chapter two contain the internal and external diagnosis of the Cooperative where the sociocultural, economic, political factors were analyzed - juridical and technological, which have a positive influence in some variables and others affect the growth of the same one, as for the internal analysis you study the managerial area, of markets, financier, human and benefit of services, being a great weakness mainly in the managerial area.

The chapter three contain with the analysis of the weaknesses–strengths, threats–opportunities of the Cooperative were carried out some improvements as for the manual of functions, briefcase of services. The chapter four contain the formulation of the strategies of Marketing which contemplates the objectives, goals and politicians. He surrenders five it contemplates the plan of Action and the administration indicators and the process of revision of the plan. For I finish he/she is the evaluation of the strategies and improvements where it is analyzed the profitability and viability of the execution of the project.

* Degree project

** Education institute at Distance. Managerial administration. Valbuena, Lilia Isabel.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del Plan de mejoramiento Administrativo y Mercadeo en la Cooperativa de trabajo asociado para el desarrollo humano COOPHUMANA LTDA T.A, pretende mostrar un proyecto que permita realizar varios cambios en las áreas Administrativas y Mercadeo logrando alcanzar el objetivo trazado hacia el futuro de formar y mantener un liderazgo en el sector de los Servicios de mano de obra especializada y no especializada, que presta a nivel Regional y Nacional.

Se desarrolla en base de una investigación interna en sus áreas, apoyada en auditorias, internas y externas y controles que arrojaron los puntos críticos a analizar para llevar al mejoramiento.

Se realizo una investigación externa en la que se logró analizar los factores que intervienen para el desempeño de sus actividades, en el ámbito del sector cooperativo. Para el desarrollo de este diagnostico se ejecutaron labores personalizadas con los clientes de cada municipio donde la entidad hace presencia o presta los servicios.

Posteriormente se procedió a organizar un plan de mejoramiento en las áreas que arrojaron situaciones críticas o que ameriten cambios radicales o mejoras a sus procesos, teniendo en cuenta la estructura de administración de una empresa que se proyecta hacia el mercado futuro en su sector.

Se formularon las estrategias para reactivar el mercado y posesionar el nombre de la empresa, se formuló el plan de acción y posteriormente se evaluó para conocer su viabilidad.

Con la elaboración de este documento, se espera que COOPHUMANA LTDA CTA, aplique el Plan de Mejoramiento sugerido y logre la reactivación y consolidación de sus servicios a nivel regional y nacional.

**PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE MERCADEO PARA
COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PARA EL DESARROLLO
HUMANO “COOPHUMANA LTDA” T.A**

1. GENERALIDADES

“Una cooperativa de trabajo es una asociación de personas que se reúnen para trabajar en común, con el esfuerzo mancomunado de todos, con el fin de mejorar su situación social y económica, dejando de ser asalariadas para transformarse en dueñas de su propio destino, poniendo el capital y el trabajo al servicio del hombre, revirtiendo la modalidad de otros tipos de empresa”.

“Según algunos estudiosos del cooperativismo, es la forma cooperativa más perfecta. En ella todos viven de y para la cooperativa, deben esforzarse en su trabajo y dedicar todo su tiempo a lograr el crecimiento de la entidad. Desarrollan además al máximo el espíritu solidario, ya que los trabajadores dependen unos de otros. En nuestro país, tienen la originalidad de que pueden confluir en una misma cooperativa: trabajadores, técnicos, empleados, profesionales, etc., posibilitando así un desarrollo armónico acorde con las exigencias del mercado moderno”.

"La cooperativa de trabajo es una organización empresaria circunscripta a las pautas del derecho cooperativo, mediante la cual sus asociados procuran para sí la oferta de su trabajo, en forma individual o articulada colectivamente con sus pares o con otros individuos o productos, materializando una fuente ocupacional, permanente o eventual, y obteniendo como beneficio patrimonial, un retorno inordinado a la deducción que del precio de su servicio o bien colocado en el mercado, se haga teniendo en cuenta los

costos y reservas signadas por la ley o el estatuto, y, proporcionalmente a la cantidad y condición en que se haya ocupado su tarea laboral con la entidad o a través de ella".

1.1 ORIGEN

La Sociedad Cooperativa surge fundamentalmente para dar satisfacción a las necesidades de los socios, previo haber tomado conciencia que asociado a otros hombres, le fue posible solucionar los problemas comunes del grupo en forma más eficiente, como por ejemplo mejores precios para sus productos agrarios, para la compra y distribución de artículos de uso y consumo, adquisición de viviendas, creación de empleo, transporte.

Como consecuencia de las ideas doctrinarias basadas en la economía de la solidaridad, que se sustentaban en los principios de la asociación, de la democracia participativa y de la actividad para el servicio, aparecen ilustres precursores del movimiento cooperativo moderno en diferentes países:

En Francia:

Philippe Buchez (1796-1865). Fue el precursor de la creación de cooperativas de producción, bajo la idea que los trabajadores deben confiar en su propio esfuerzo y no esperar nada del Estado, ni de la filantropía. Sostenía que el capital de la cooperativa debía ser un fondo permanente, indisoluble e indivisible.

Louis Blanc (1812-1882). Postuló la creación de asociaciones obreras de producción, integradas y administradas por trabajadores y subvencionadas por el Estado, el que debía retirarse una vez que aquellos se encontraran en condiciones de manejarse por sí solos. Ese ensayo fracasó, pero sus ideas y

la experiencia realizada tuvieron gran influencia en el posterior desarrollo de las cooperativas obreras de producción.

Charles Fourier (1772-1837). Asignaba fundamental importancia a la economía que podía lograrse mediante el trabajo en común y propiciaba la humanización, diversificación y rotación de las tareas. Proponía suprimir el salario y retribuir con los excedentes el trabajo asalariado.

En Alemania:

Hermann Schultze (1808-1883). Con su teoría consistente en agrupar a muchas fuerzas pequeñas para poder enfrentar a la gran industria, creó así numerosas cooperativas de crédito para pequeños comerciantes. Se le atribuye la paternidad de la creación de las cajas de ahorro que se distribuyeron por todo el mundo.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888). Era alcalde y se desesperaba en la búsqueda de salvar a su pueblo del hambre, porque debido a las malas cosechas, las pequeñas parcelas de tierra áridas y los pocos animales famélicos habían sido embargados por los usureros. Llegó así a la conclusión de que la única salida era que la gente se ayudara mutuamente, para ello creó la primera cooperativa de crédito.

En Inglaterra:

Robert Owen (1771-1858). Fue el primero en utilizar el término cooperación. Reformador social, mejoró las condiciones de vida de sus propios obreros, reduciendo horarios de trabajo, logrando el dictado de legislación que limitaba la jornada laboral de mujeres y niños, fundando colonias comunitarias, basadas en la propiedad colectiva, donde la producción y el consumo se harían en común. Creía necesario reemplazar la competencia entre los hombres por la cooperación.

William King (1786-1865). Llegó a organizar algunas cooperativas donde le asignaba gran importancia a la idea del esfuerzo propio y la reunión del poder de consumo del pueblo.

Pero la institución que universal e indiscutiblemente es considerada el inicio del cooperativismo contemporáneo, es la “Rochdale Equitable Pioneers Society”, donde tomaron forma los principios de los llamados Justos Pioneros de Rochdale, que marcaron uno de los hitos más importantes, dado los logros y aportaciones que establecieron a partir de su fecunda práctica cooperativa, cuando durante el año 1844, veintiocho tejedores muy pobres de las fábricas de Rochdale, que se habían quedado sin trabajo a raíz de una huelga por mejores salarios, decidieron reunirse para estudiar lo que más conviniera para mejorar su dramática situación.

Así fue como formaron la primera Cooperativa de Consumo, aportando un pequeño capital de 28 libras, a razón de dos o tres peniques semanales por cada uno de los tejedores, con lo que pudieron fundar un pequeño almacén bajo la denominación de Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale.

En la actualidad, en reconocimiento a su importancia, esos inolvidables tejedores son considerados en el seno del Movimiento Cooperativo, como los pioneros del Cooperativismo Mundial, pues para administrar aquel pequeño almacén establecieron reglas que debían respetar rigurosamente y que fueron una de las causas de su éxito, que aún en nuestros días (con las actualizaciones periódicas a los nuevos tiempos que ha ido realizando la Alianza Cooperativa Internacional) tienen vigencia fundamental: son los llamados “Principios de Rochdale” o “Principios Cooperativos”.

Esta entidad, que es conocida con las siglas A.C.I., tiene su sede en Suiza y asocia a la mayoría de las organizaciones cooperativas de todo el mundo con propósitos de representación, asesoramiento y promoción. Su interés por arribar a una formulación universal de los principios cooperativos deriva, por una parte, de la necesidad de unificar conceptos y distinguir las verdaderas de las falsas cooperativas; y por otra parte, de la necesidad de fijar aquellos requisitos fundamentales o rasgos esenciales a los cuales deben sujetarse las entidades para poder asociarse a la misma Alianza Cooperativa Internacional.

La A.C.I. los acopió en su Congreso de París en 1937, enunciándolos de manera precisa y haciéndolos conocer a todo el mundo. En 1966 en su Congreso de Viena, después de largos análisis y debates reformuló tales principios. La más reciente revisión, comenzada en 1988, culminó en septiembre de 1995 en el Congreso realizado en Manchester. ¹

1.1.1 Reseña histórica y normativa de las cooperativas de trabajo Asociado. Las Cooperativas Obreras de producción aparecieron por primera vez en Francia, propiciadas por Philippe Buchez, quien trató de solucionar los problemas de los trabajadores más desprotegidos de su país, formulando los principios a las que éstas deberían ajustarse. Varios de ellos fueron adoptados por la Alianza Cooperativa Internacional y otros por la legislación y la práctica vigente en nuestra nación.

Toda la doctrina formulada por Buchez, sigue siendo de estricta aplicación a las cooperativas de trabajo. Estos principios fundamentan que:

1.-Los obreros pasarán a ser empresarios, y elegirán entre ellos uno o dos representantes que tendrán la firma social.

¹ http://www.coopalspe.com.pe/sabia_archivos/Algo_historia.htm

2.-Cada trabajador continuará cobrando un salario según los usos adoptados en la profesión, es decir por jornal o tarea y por la habilidad individual.

3.- Se reservará una cantidad equivalente a las que los empresarios intermediarios descuentan en cada jornada; al final del ejercicio, esa cantidad que es el beneficio neto, se repartirá de la siguiente manera: veinte por ciento para formar y aumentar el capital social, el resto en socorros y entre sus asociados en función de la tarea y responsabilidad de cada uno en la cooperativa.

4.-El capital social que se irá acrecentando cada año corresponderá a la asociación y será declarada indisoluble, para asegurar la continuidad de la entidad.

5.-La Asociación no podrá consentir obreros no pertenecientes a ella, por más de un año, pasado ese tiempo, estará obligada admitir la cantidad de obreros nuevos que haga falta por el acrecentamiento de sus operaciones.

Por ejemplo para una industria cooperativa, es necesario en el mundo moderno el trabajo aunado de técnicos, administradores, personal especializado y operarios, de acuerdo a las necesidades, siguiendo pautas preestablecidas para el desarrollo de las tareas. Todos ellos son socios con un solo voto en las Asambleas, todos pueden elegir y ser elegidos en los Consejos de Administración, pero cada uno participa de los resultados de la cooperativa según un índice que se adjudica teniendo en cuenta muy especialmente el grado de responsabilidad. En estas condiciones las cooperativas planifican la producción, realizan estudios de mercado, incorporan más y mejor tecnología y equipos y comercializan su producción por intermedio de la organización de ventas integrada por sus socios.

1.2 EVOLUCIÓN

Dada la trascendencia e importancia del fenómeno social consistente en la reunión solidarizada de personas, para enfrentar por sus propios medios diferentes tipos de actividades tendientes a mantener sus fuentes de trabajo y/o crear nuevas modalidades de subsistencia productiva, que en el desarrollo histórico económico y social de la humanidad, se ha cristalizado de distintas formas, pero siempre imbuido de principios semejantes, ha dado lugar a la gran difusión de las Cooperativas de Trabajo Asociado en todas las formas posibles de representación, lo que hace muy amplio su ámbito de aplicación.

La diversidad de definiciones realizadas por los distintos tratadistas, hace muy interesante y necesario su estudio, para posibilitar la constante adaptación de las mismas, a los cambios dinámicos que sufre día a día el campo productivo y financiero.

Debido a la extensión del medio en que se desarrollan, necesitan contar con un marco jurídico necesario que garantice la viabilidad de sus objetivos, motivo por el cual los legisladores deben contar con el dictamen y asesoramiento de técnicos en distintas disciplinas, que estudien el comportamiento y desarrollo humano dentro de la empresa.

Estas entidades han tomado una amplia difusión en el contexto sociocultural del país, por cuanto desempeñan una función sorprendente en nuestra economía, posibilitando la elevación social, cultural y moral de la población. Pero no sería posible el logro de los objetivos, si no se cuenta con un grupo de personas disciplinadas, laboriosas y responsables, que sientan la necesidad de organizarse, para instaurar una fuente permanente de trabajo,

que les asegure condiciones socioeconómicas justas y dignas para independizarse y transformarse en responsables directos en los distintos medios en que se desempeñen, ya sea creando nuevas cooperativas y/o manteniendo sus fuentes de trabajo en empresas que debieron cerrar sus puertas porque no pudieron solventar las deudas contraídas y/o empresas que por las mismas razones ofrecieron al personal sus plantas industriales para continuar con la explotación y solucionar el problema de la falta de trabajo.

En la misma línea se desarrolla nuevas formas de trabajo y mejorar las condiciones de vida de la población, desde mediados de la década de 1980 Colombia ha venido incursionando en el impulso al sector solidario particularmente con la aparición de las Cooperativas de Trabajo Asociado, que 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 autogestionaria.

Las estadísticas más recientes de la Superintendencia de Economía Solidaria para el periodo 2000 a 2.003 muestran la siguiente evolución de las Cooperativas de Trabajo Asociado:

- Crecimiento de las cooperativas de trabajo asociado: 144%
- Aumento del número de asociados: 331%

Adicionalmente a la pujanza de las cooperativas de trabajo asociado, no puede desconocerse que hoy éstas constituyen una fuerza de trabajo importante que dinamiza la economía, generando ingresos para familias de estratos bajos y de grupos socialmente marginados, es así como en el 2.003

se tenían cerca de 180.000 asociados que generaron los siguientes resultados:

- Incremento de los activos: 178,3%
- Incremento de la propiedad de planta y equipo: 64.9%
- Variación de los ingresos: 322%
- Incremento de los excedentes: 17%

También se han incentivado la apertura de cooperativas de trabajo asociado en el área de las artesanías, permitiendo mayor conocimiento por parte de personas no residentes en la zona del sentido de pertenencia por parte de la población en exhibir sus productos mancomunadamente para un mayor beneficio e incentivo por parte del Gobierno Central. ²

Según el Art. 3º del decreto 4588 del 27 de diciembre del 2006 por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, dice: , *“naturaleza de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado: son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente ala cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general. ”*³

1.3. LA EMPRESA COOPHUMANA LTDA CTA

² www.supersolidaria.gov.co

³ Decreto 4588 del Diario Oficial 46.494 del 27/12/2006

1.3.1 Reseña. COOPHUMANA LTDA T.A, es una empresa creada en Bucaramanga en Diciembre del 2.000 dedicada a la prestación de servicios de asesoría y consultaría en construcciones civiles, cantables y jurídicas, oferta de mano de obra a diferentes procesos productivos, programas de prevención y promoción de la salud y ejecución de obras civiles y redes eléctricas.

La Cooperativa inició actividades en febrero de 2.001, realizando contratos y convenios con alcaldías de Municipios como Contratación, El Playón y Bucaramanga, en Santander, Cantagallo, Morales y Gamarra en el Departamento del Cesar. Igualmente se contrató con Instituciones como el INDERSANTANDER, IDESAN, que pertenecen al sector público, también se suscribieron convenios interinstitucionales para la prestación de servicios de salud con EPS, ARS, los Municipios y la Cooperativa.

COOPHUMANA LTDA T.A. Desarrolló sus actividades hasta mayo de 2.005, teniendo ingresos sostenibles que le permitían cumplir con sus obligaciones con clientes y proveedores y así mismo la satisfacción de sus asociados. (Véase cuadro 1)

Cuadro 3. Evolución de ingresos-costos y gastos de COOPHUMANA LTDA T.A.

CONCEPTO	AÑO 2001	AÑO 2002	AÑO 2003	AÑO 2004	AÑO 2005
INGRESOS	120.425.000	216.435.600	293.480.000	100.080.000	80.720.000
Costos de venta	83.093.250	142.847.496	190.762.000	62.350.000	58.000.000
Gastos de administración y venta	28.679.345	63.552.313,00	79.853.432,00	23.320.000	20.780.000
Cantidad de asociados	35	70	78	43	26

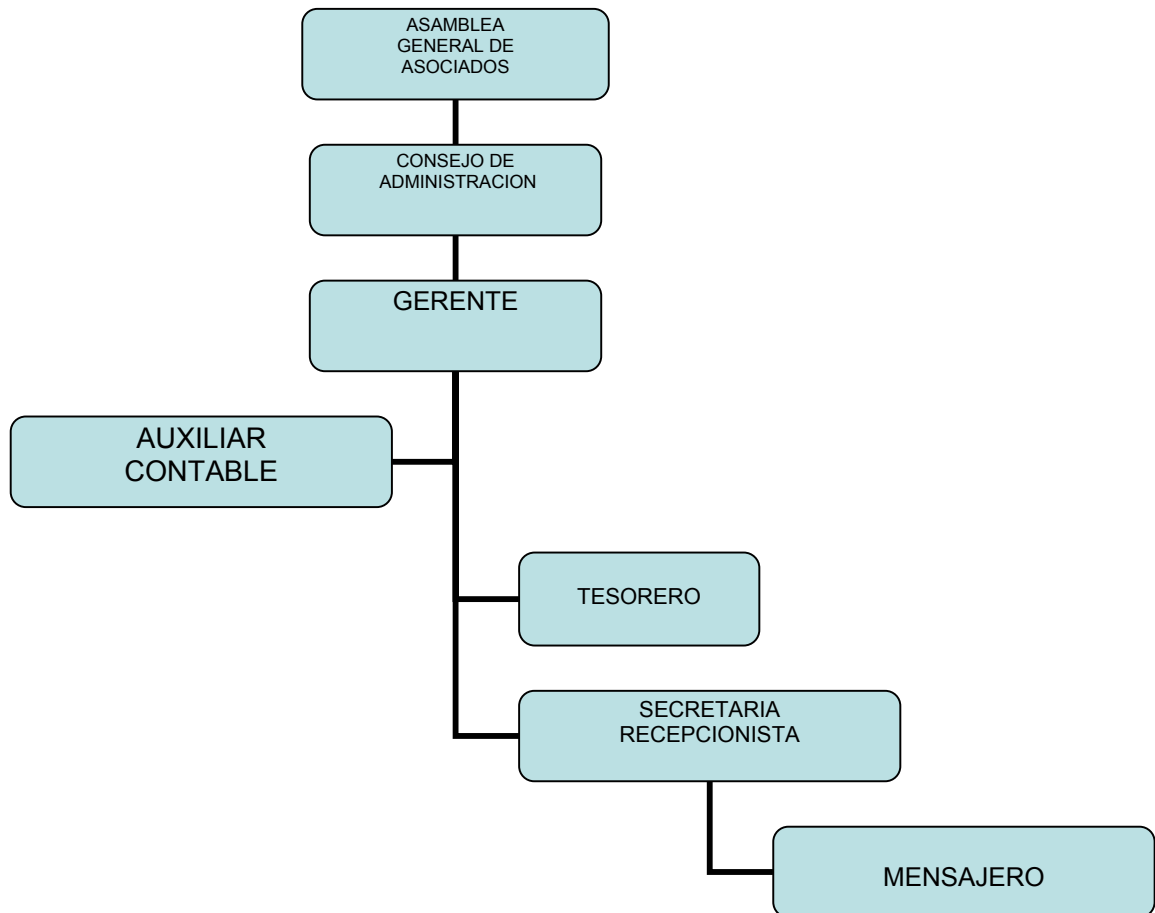
Desde mayo de 2005, se ha mantenido con prestación de servicio de poca rentabilidad, se redujo el personal administrativo a dos personas, debido a que el Gerente se dedico a otra actividad.

COOPHUMANA LTDA T.A cuenta con una infraestructura y una experiencia en el mercado de prestación de servicios para los entes territoriales (alcaldías y entidades descentralizadas), que permitan reactivar el funcionamiento de la misma (de hecho ya está en proceso de reactivación), y el mejoramiento necesario para adecuarlo a las condiciones de competencia, tecnología y actualización de la normatividad y legislación para este sector.

1.3.2 Misión. COOPHUMANA LTDA T.A es una organización Cooperativa de T.A que presta servicios de asesoría y ejecución de proyectos a los diferentes Entes Territoriales y empresas del sector público y privado, contribuyendo de esta forma, a la optimización de la calidad de vida de la población del oriente colombiano con una metodología de trabajo asertivo.

1.3.3 Visión. COOPHUMANA LTDA T.A se proyecta como una organización cooperativa líder en el nor.-oriente Colombiano, en materia de asesorías, formulación, implementación y ejecución de proyectos enfocados hacia el desarrollo humano en todas sus dimensiones, especializando sus servicios y expandiendo su radio de acción a nivel nacional gracias a la calidad y excelencia de su grupo humano.

1.3.4 Estructura Organizacional



1.3.5 Valores Corporativos

- **Competitividad:** El componente humano y tecnológico será factores fundamentales para lograr un alcance de gran importancia en el sector de servicios, en el ámbito regional y nacional.
- **Respeto:** En el desarrollo de las diferentes actividades, el respeto mutuo será la base de las relaciones interpersonales.
- **Honradez:** La rectitud y la integridad, será fundamental en el manejo de la información.
- **Profesionalismo;** La ética, la moral y la sana competencia será el compromiso de nuestro centro de estudio

- **Cooperación:** Los conocimientos y experiencias se aplicaran con sentido solidario
- **Honestidad:** Se actuara con dignidad, decoro y seriedad en todo momento.
- **Rentabilidad:** Obtener la mayor rentabilidad a fin de de generar solidez y eficiencia en nuestro sistema operativo, administrativo y financiero.
- **Productividad:** Nuestra capacidad productiva, la eficacia y eficiencia deben conjugarsen para hacer de la organización una entidad altamente confiable a nuestros clientes.

2. DIAGNOSTICO

2.1 DIAGNOSTICO INTERNO

El análisis interno de la COOPHUMANA LTDA T.A comprende aspectos básicos en la organización y prestación del servicio de la Cooperativa haciendo un análisis primario de los factores que influyeron en el crecimiento de la Cooperativa y han incidido en el freno de crecimiento de la misma.

Teniendo en cuenta la importancia de la jerarquía administrativa y organizacional de la Cooperativa se convocó en su totalidad al personal en una reunión extraordinaria con el fin de analizar desde todos los puntos de vista y por diferentes métodos, (opiniones, examen de conocimiento del personal, análisis final de puntos críticos), la situación por la cual atraviesa COOPHUMANA LTDA T.A.

Para la ejecución completa del plan indicado fue necesaria la realización de tres (3) reuniones en las cuales se adoptó en su orden cada uno de los métodos indicados en el párrafo anterior.

Para el sondeo de opinión se presentaron las propuestas básicas a todo el personal en copias separadas con el fin de cada uno analizara el mismo y presentará una opinión concreta al respecto. De igual forma se realizó un enfoque básico de la importancia del plan de mejoramiento y su incidencia en el aprovechamiento de oportunidades del personal.

En la segunda reunión se realizó un examen básico al personal con el fin de analizar la calidad de funcionamiento de cada uno de ellos en su respectivo

departamento y así determinar la incidencia de ello en el crecimiento de la cooperativa.

En la tercera reunión se presentaron los resultados obtenidos en el análisis realizado por las opiniones del personal y los de las pruebas o exámenes realizados a los mismos; así se concretó una idea fundamental para la aprobación unánime del proyecto.

2.1.1 Área Gerencial. Las funciones del área administrativa constan de cuatro actividades básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar.

- **Planeación.** La planeación consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Es fijar las políticas, directrices y planes generales de la empresa cooperativa para el cabal cumplimiento de sus objetivos. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas.

Actualmente en COOPHUMANA LTDA T.A, no se realiza esta labor, por lo tanto refleja una debilidad

- **Dirección.** Hace referencia a los órganos encargados de la administración de la Cooperativa.

La administración de la COOPHUMANA LTDA T.A, está a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente.

La Asamblea General es el órgano máximo de la administración de la cooperativa y, como tal, estudia, analiza, y diseña el plan de desarrollo, con el cual proyecta la empresa asociativa. Sus decisiones son obligatorias para

todos los asociados, órganos de administración y control, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles, o de los delegados elegidos por éstos de manera democrática, según lo establecido en los estatutos. La Asamblea General actúa como órgano supremo de expresión de la voluntad social.

La Asamblea General en COOPHUMANA LTDA T.A Se reúne cada año durante los tres primeros meses, con el fin de evaluar la gestión de la Cooperativa en el año inmediatamente anterior y hacer las respectivas modificaciones y aprobaciones a los estatutos.

Según el Art. 48 de los estatutos, la asistencia de la mitad de los asociados hábiles o de delegados convocados constituirá quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas.

El Consejo de Administración es el órgano permanente de gobierno, gestión y representación de la cooperativa, subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general. Es la autoridad de la administración que, siguiendo el proceso administrativo, define los planes, las políticas y los programas a desarrollar, asegurando el desarrollo del objeto social de la cooperativa.

El gerente es el representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General que en la actualidad asciende a 22 asociados y del Consejo de Administración dentro de los cuales esta conformado por: un Presidente, un Vicepresidente, Una secretaria y un suplente. El Gerente es nombrado por el Consejo de Administración, y puede ser removido libremente en cualquier momento por dicho organismo, ante quien rinde sus informes. A su cargo están los trabajadores asociados de la cooperativa y otros si los hubiere.

El Gerente de COOPHUMANA LTDA T.A es el señor ORLANDO PINTO. Fue elegido por la Asamblea General por un período de cinco años, en el acta de constitución de la Cooperativa, en diciembre de 2000.

Por lo tanto, la dirección se consideró como una fortaleza de bajo impacto para la empresa.

- **Organización.** El propósito de la organización consiste en lograr un esfuerzo coordinado mediante la definición de una tarea y las relaciones de autoridad. Organizar significa integrar el talento humano y los recursos materiales, a través de una estructura operativa adecuada y una distribución racional del trabajo.

Estructura administrativa. El éxito corporativo de las cooperativas, particularmente el de las de trabajo asociado, está en comprender que todos son una sola entidad en la que no hay diferencia entre individuos a la hora de la toma de decisiones que procuren la satisfacción de las necesidades y el bienestar de toda la comunidad asociada.

El concepto de estructura hace referencia a la definición de funciones, autoridad y niveles jerárquicos, responsabilidades, relaciones de coordinación y comunicaciones, que se establecen con el fin de lograr una mayor efectividad social y empresarial.

La COOPHUMANA LTDA T.A cuenta con una estructura definida en sus estatutos y normas internas que indican las líneas de autoridad, responsabilidad y control, pero realmente la ejecución de sus funciones que por ley deben desempeñar no se está realizando. (Ver anexos- estatutos)

Se requiere que se replantee la estructura de la cooperativa y con ello las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que actualmente tiene.

Es importante que en el ámbito interno el consejo de administración mejore su gestión mediante la definición de planes, políticas y los programas a desarrollar, que permita mejorar el desempeño de la cooperativa.

Descripción y especificación de cargos. La cooperativa COOPHUMANA LTDA T.A” no cuenta actualmente con una descripción escrita y específica de lo que hace cada empleado, cómo lo hace y en qué condiciones lo ejecuta; tampoco se registran los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas del puesto de trabajo para desempeñarlo satisfactoriamente. La ausencia de una reglamentación de funciones dificulta la definición de responsabilidades en cada instancia, disminuyendo la eficacia en la actuación de cada una de ellas.

Debido a lo expuesto, la falta de organización representa para la empresa una debilidad.

- **Control.** Se refiere a todas las actividades que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados.⁴

La junta de vigilancia es el órgano de control social, responsable de vigilar el efectivo funcionamiento de la cooperativa. Es elegida por la Asamblea General a quien debe rendir informe sobre sus actividades. Su función es velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y, en especial, a los principios cooperativos. Conocer los reclamos de los asociados en relación

⁴ Ibid., p.163

con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad; asimismo, hacer llamados de atención a los asociados cuando incumplan con los deberes consagrados en la ley, los estatutos, los regímenes y reglamentos.

La Junta de Vigilancia en "COOPHUMANA LTDA T.A según estatutos debe estar conformada por 3 miembros principales y 1 suplente.

El revisor es el encargado del control económico, contable, financiero y legal de la cooperativa. Su función es cerciorarse de que todas las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la organización estén de acuerdo con el estatuto, con lo dispuesto por la Asamblea General y por el Concejo de Administración; y colaborar con las entidades gubernamentales que ejercen la inspección y vigilancia de la organización, rindiéndoles los informes a que haya lugar.

El Gerente es el encargado de organizar, coordinar y supervisar las actividades operativas y de administración de la cooperativa y ejercer el control sobre cada una de las actividades desarrolladas por los asociados trabajadores.

La falta de control en las operaciones no permite medir y mejorar las fallas de la cooperativa o establecer y fortalecer las ventajas competitivas frente a sus principales competidores.

En el proceso de control, la empresa evidencia una debilidad aunque no muy alta.

2.1.2 Área de Mercado. Hay que resaltar que el mercado potencial de la Cooperativa COOPHUMANA LTDA T.A. son todas aquellas entidades del

sector público y privado, como alcaldías y entidades descentralizadas que desarrollan proyectos de inversión dirigidos a sus comunidades. El área geográfica comprende los departamentos de Santander, y Sur de Bolívar.

La Cooperativa COOPHUMANA LTDA T.A., cuenta con una experiencia en calidad que le da en el sector un reconocimiento importante para la realización de proyectos desarrollados por las distintas entidades del sector público, reconocimiento que ha logrado la consecución de otros proyectos los cuales han sostenido el funcionamiento de la Cooperativa, además, el cumplimiento en las fechas de entrega y las metas cumplidas son punto importantes considerables en el sector que han establecido la cooperativa como un fuerte importante en esta área comercial.

Respecto a la consecución efectiva de un portafolio de servicios que permita ampliar el rango de servicio no se ha establecido puesto que se carece de un plan interno de recolección de información que permita dar a conocer a un rango más amplio de entidades, las fortalezas de la Cooperativa y así lograr el crecimiento de la misma por medio de ejecución de contratos de gran escala.

- **Mercado Objetivo.** La Cooperativa cuenta con un mercado objetivo que son todos aquellos clientes a los que se les ha prestado servicios como son los municipios del Departamento de Santander y Sur de Bolívar, con los cuales se realiza un mercadeo directo realizado por el Gerente y/o representante Legal con el fin de mantener con los clientes la ejecución de contratos constantes.

La definición del mercado es una fortaleza para la Cooperativa pero a su vez representa una debilidad ya que el Gerente desarrolla varias funciones a la vez y descuida el mercado.

- **Investigación De Mercados.** Esta se define como la función que vincula al consumidor, cliente, y público con el mercado a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadeo; para verificar el desempeño y mejorar la comprensión del proceso. La investigación de mercados, diseña el método para reunir la información, administra y lleva a cabo el proceso de recolección de datos, analiza resultados y comunica los hallazgos y sus complicaciones. Actualmente en COOPHUMANA LTDA T.A. Este proceso no se realiza, por lo tanto representa una gran debilidad.

COOPHUMANA LTDA T.A. es una empresa especializada en la prestación de servicios que satisface necesidades en salud, fuentes de trabajo, infraestructura urbana y rural de las empresas del sector público y sus comunidades.

Los conceptos claves para analizar la Empresa son:

El servicio.

El precio.

La competencia

El Servicio: En el momento de elegir un servicio las entidades públicas como alcaldías y entes descentralizados buscan satisfacer una necesidad de la comunidad al menor costo y mejor calidad, además de un cumplimiento clave en el tiempo.

El éxito del servicio depende de la capacidad de las personas en poder distinguirlo frente a otros, un aspecto fundamental para reconocer un servicio como es el prestado por la cooperativa COOPHUMANA LTDA T.A es la calidad, costo y tiempo, que lo distingue de los demás productos de la

competencia.

Por otro lado es necesario hacer hincapié en el tipo de personal requerido, teniendo en cuenta que la Cooperativa COOPHUMANA LTDA T.A busca implementar en la prestación del servicio la población cesante de la comunidad logrando así mejorar la calidad de vida tanto en la salud, infraestructura y laboralmente.

Una función que también ha venido creciendo con los años es que un producto ayude a la conservación del medio ambiente, por lo que implementar tecnología adecuada al momento de prestar el servicio establece una brecha de conservación ecológica que hace diferente a la cooperativa COOPHUMANA LTDA T.A de otras empresas que prestan servicios similares.

COOPHUMANA LTDA T.A cumple con todas las especificaciones exigidas por las entidades que las vigilan, ya que la empresa por su trayectoria ha implementado actualización en procesos de contratación y de mejoramiento de calidad, lo que le ha permitido tener una ventaja comparativa, además de favorecer la imagen de la empresa, ya que ésta es percibida de mejor forma por los consumidores, transformándose en una imagen positiva para la Cooperativa.

El precio. El precio de los servicios se fija teniendo en cuenta un porcentaje de administración de acuerdo al valor del contrato, y siendo competitivos en relación a la competencia.

Canal de distribución. COOPHUMANA LTDA T.A tiene como canal de distribución la venta directa, ya que no existe intermediarios entre ellos, y el costo del servicio se hace más flexible negociar con el cliente.

Publicidad. En cuanto a la publicidad, la Cooperativa COOPHUMANA LTDA T.A. a pesar de contar con un Portafolio de servicios el mismo no ofrece un diseño adecuado y concreto de los servicios de la Cooperativa, además la Cooperativa no cuenta con publicidad escrita, diferente al portafolio actual, con la cual se ofrezca información esencial de los servicios de la Cooperativa., esto representa una debilidad para la empresa.

Es por ello que se ha establecido con el personal una forma de Portafolio con un diseño dinámico y moderno y de fácil acceso a nuestros clientes, con el cual, además de darse a conocer el recorrido y calidad ofrecida por la Cooperativa, con el propósito de llegar a más clientes y así lograr ampliar la contratación con las entidades públicas y privadas con las cuales se está contratando.

Competencia: Dado que las Cooperativas de Trabajo Asociado, según lo establecido en la normatividad vigente se constituyen en organizaciones solidarias que “vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios en forma autogestionaria”, la competencia de COOPHUMANA LTDA T.A. esta representada no tan solo en todas aquellas cooperativas de Trabajo Asociado que presten el mismo servicio, sino en todas aquellas personas actualmente desempleadas que puedan unir capitales, recursos y voluntades para la conformación de una persona jurídica que como lo dice la ley, de una forma ficticia, sea capaz de exigir derechos y adquirir obligaciones.

COOPHUMANA LTDA T.A., se impone en este sector con una estructura que ofrece calidad y cumplimiento en los servicios prestados que le otorga la preferencia y el respaldo de las entidades contratantes potenciales, quienes

buscan eliminar costos directos e indirectos de mano de obra y la relación laboral ordinaria.

2.1.3 Área del Servicio. Se constituye en el análisis de las operaciones en los procesos de la prestación de servicios.

- **Servicio de la Empresa:** Prestación de servicios en salud preventiva y promoción, asesoría y consultoría, oferta de mano de obra de sus asociados a diferentes procesos productivos, construcción de obras civiles y redes eléctricas.

El servicio esta dirigido a las entidades de los diferentes entes territoriales y empresas del sector público donde sus administradores o representantes legales, requieren de implementación y mejoramiento de servicios de salud, vinculación a distintos procesos productivos y el desarrollo integral a través de obras civiles y de redes eléctricas para mejorar el nivel de vida de sus comunidades.

En cuanto a los servicios de salud se extiende al PAB poblacional (Promoción y Prevención de la Salud y equipo extramural), vinculación de población cesante a diferentes procesos productivos, realización de obras para la infraestructura y desarrollo del ente contratante, como acueducto, alcantarillado, construcción de localidades para adecuación de colegios, parques, escenarios deportivos, obra de electrificación rural y urbana, etc.

Dado lo anterior se deduce que COOPHUMANA LTDA T.A. tiene definido sus servicios, por tanto es una fortaleza que la empresa debe aprovechar.

- **Atributos diferenciadores del servicio.** Se cuenta con un equipo humano capacitado y profesional para la ejecución de los servicios que el portafolio de servicios contempla.

Se tienen equipos y herramienta de última tecnología (computadores, Software de contabilidad, pago de seguridad social, sucursal virtual) prestando un servicio de mejor calidad que contribuye a diferenciar el servicio prestado por otras empresas de la competencia.

De igual forma, la cooperativa COOPHUMANA LTDA T.A cuenta con una experiencia en el sector de cuatro años y medio donde se ejecutaron diferentes contratos en algunos municipios y entidades descentralizadas que permite competir con otras empresas similares.

- **Procesos:** La Cooperativa ejecuta los servicios bajo los procesos establecidos en la normatividad para el servicio que se vaya a prestar, tal como la Ley 80 de 1993 para la ejecución de contratos con entidades públicas.

- **Capacidad:** Teniendo en cuenta la situación actual del país y el alto grado de desempleo que se presenta se cuenta con un significativo número de trabajadores disponibles para ser vinculados a la Cooperativa en la ejecución de los servicios que requieran los clientes y los servicios que nos puedan ser contratados en un futuro.

- **Seguridad Industrial:** Las labores de trabajo asociado se realizan con los requerimientos exigidos por la Ley y además por los exigidos por la entidad contratante, además de crear un ambiente laboral adecuado para los asociados, implementando capacitaciones internas, para ofrecer así un servicio seguro tanto para los trabajadores asociados y los clientes.

- **Calidad:** La ejecución de los contratos se adecua constantemente a las normas de calidad, ofrecimiento materiales adecuados, mano de obra experta y un terminado completamente eficaz y resistente, logrando así un servicio de la mejor calidad.

2.1.3 Área Financiera. La Cooperativa COOPHUMANA LTDA T.A., se encuentra en una situación financiera difícil, teniendo en cuenta que debido a la falta temporal del Gerente y/o representante Legal los recursos por ingresos de contratos disminuyeron en gran cantidad, es por ello que actualmente se atraviesa por una situación financiera en la cual las funciones de mercadeo han tenido que realizarse con fondos propios del Gerente y/o Representante Legal.

Lo anterior se verá significativamente representado en el Balance General comparativo a Dic 31 de 2.004 y 2.005 y el Estado de Excedentes y /o perdida a Diciembre 31 de 2004 y 2.005. (Veáse anexo A)

- **Razones financieras**

Razones de liquidez: muestran la solvencia económica de la empresa, miden la capacidad de la organización para cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo, además miden la capacidad de cubrir las obligaciones con los activos disponibles al corto plazo:

Cuadro 2. Razón de liquidez = Activo Corriente / Pasivo Corriente

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	TOTAL
2004	\$18.842.000	\$6.000.000	3.14
2005	\$20.000.000	\$2.826.000	7.077

Fuente: Estados Financieros COOPHUMANA LTDA T.A 2004 – 2005

La capacidad que tiene la Cooperativa para pagar las deudas a corto plazo, sin necesidad de comprometer los activos fijos, está dada por cada peso que se debe a corto plazo, COOPHUMANA LTDA T.A. Tiene 3.14: 1 y 7.077: 1 para respaldar las obligaciones, a medida que se venzan.

Cuadro 3. Capital de Trabajo Neto = Activo Corriente – Pasivo Corriente

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	TOTAL
2004	\$18.842.000	\$6.000.000	\$12.842.000
2005	\$20.000.000	\$2.826.000	\$17.174.000

Fuente: Estados Financieros COOPHUMANA LTDA T.A 2004 – 2005

El capital de trabajo neto disponible que cuenta COOPHUMANA LTDA T.A . para ejecutar las operaciones de la Cooperativa son de \$12.842.000 y \$17.174.000 respectivamente

Razones de Liquidez

$$\begin{aligned} \text{Promedio Cartera} &= (\text{Saldo Inicial} + \text{saldo final})/2 \\ &= (10.000.000 + 11.000.000)/2 = 10.500.000 \end{aligned}$$

$$\text{Rotación Cartera} = 80.720.000 / 10.500.000 = 7.69$$

La cartera durante la vigencia, se ha cobrado en promedio de 7.69 veces, en los doce periodos de la facturación.

$$\begin{aligned} \text{Edad de la Cartera} &= 360 / \text{Rotación de Cartera} \\ &= 360 / 7.69, = 46.81 = 47 \text{ días} \end{aligned}$$

En promedio la cartera se está recuperando cada 47 días.

Razones de productividad del activo: Miden la eficiencia interna en la administración de los activos de la empresa.

Cuadro 4. Rotación del Activo Total = Ventas / Total Activos

AÑO	INGRESO TOTAL	ACTIVO TOTAL	TOTAL
2004	\$100.080.000	\$28.410.000	3.52
2005	\$80.720.000	\$27.176.000	2.97

Fuente: Estados Financieros COOPHUMANA LTDA T.A 2004 – 2005

Por cada peso de los activos totales que posee la Cooperativa se obtuvieron ingresos respectivos por servicios prestados de 3.52 y 2.97. La cooperativa vendió 3.52 veces en el 2004 y 2.97 veces en el 2005, lo que tiene en activos, es decir tiene un buen volumen de ventas comparado con el tamaño de la inversión, lo que indica que existe una fortaleza al generar un volumen de ventas muy superior al nivel de activos, pero se denota una disminución debido a la disminución en ventas.

Razones de Rentabilidad: Evalúan la eficiencia y efectividad de la organización con base en los rendimientos financieros generados por ventas e inversión.

Cuadro 5. Rendimiento de los Activos = Utilidad Neta Final / Total Activos

AÑO	UTILIDAD NETA	ACTIVO TOTAL BRUTO	TOTAL
2004	\$14.410.000	\$30.802.000	47%
2005	\$1.940.000	\$31.960.000	6.07%

Fuente: Estados Financieros COOPHUMANA LTDA T.A 2004 – 2005

La cooperativa genera una utilidad de la inversión (activos totales) del 47% en el 2004 y 6.07% en el 2005. La rentabilidad de la inversión disminuyó en el 2005 por la disminución significativa de los ingresos.

En conclusión, la rentabilidad del negocio representa una fortaleza para la empresa, cifra que es buena teniendo en cuenta que su actividad es sin ánimo de lucro

Cuadro 6. Rendimiento Sobre Patrimonio = Utilidad Operacional / Patrimonio

AÑO	UTILIDAD NETA	PATRIMONIO	TOTAL
2004	\$14.410.000	\$22.410.000	64%
2005	\$1.940.000	\$24.350.000	7.97%

Fuente: Estados Financieros COOPHUMANA LTDA T.A 2004 – 2005

Quiere decir que el patrimonio generó un rendimiento de 64% en el 2004 y 7.97% en el 2005 respectivamente. La rentabilidad del capital disminuyó en el 2005 por la disminución radical de los ingresos.

Cuadro 7. Margen de Utilidad Neta = (Utilidad Neta Final / Ventas) * 100

AÑO	UTILIDAD NETA	INGRESO TOTAL	TOTAL
2004	\$14.410.000	\$100.080.000	14%
2005	\$1.940.000	\$80.720.000	2.40%

Fuente: Estados Financieros COOPHUMANA LTDA T.A 2004 – 2005

La utilidad neta fue del 14% de las ventas netas en el 2004 y del 2.40% en el 2005. De cada \$1 vendido la cooperativa ganó \$0.14 y \$0.024 respectivamente.

El nivel bajo en el margen de utilidad neta se debe a que los ingresos operacionales por convenios de compensaciones en el 2005 bajaron significativamente, debido a pérdida en los contratos por la falta de gestión comercial.

Razones de apalancamiento. Miden el alcance de la financiación de una empresa por medio de deudas.

Cuadro 8. Apalancamiento del Pasivo = Pasivo Total / Patrimonio

AÑO	PASIVO TOTAL	PATRIMONIO	TOTAL
2004	\$6.00.000	\$22.410.000	0.27
2005	\$2.826.000	\$24.350.000	0.12

Fuente: Estados Financieros COOPHUMANA LTDA T.A 2004 – 2005

Para las empresas de servicios diferentes al sector financiero este índice de apalancamiento del pasivo debe ser mínimo 1 y máximo 4; siempre y cuando la mayor proporción de la deuda esté contratada con proveedores sin el cobro que cause intereses financieros. Para el caso de la Cooperativa de Trabajo Asociado COOPHUMANA LTDA T.A. la deuda adquirida es a favor de los mismos trabajadores asociados. Indica que por cada peso que posee la Cooperativa en el patrimonio tiene comprometidos \$0.27 y \$0.12 respectivamente.

Cuadro 9. Razón de endeudamiento = Pasivo Total / Activo Total

AÑO	PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL	TOTAL
2004	\$6.000.000	\$28.410.000	21,12%
2005	\$ 2.826.000	\$27.176.000	10.4%

Fuente: Estados Financieros Coophumana 2004 – 2005

La empresa tiene un nivel de endeudamiento del 21.12% en el 2004 y 10.4% en el 2005, cifra baja teniendo en cuenta que el máximo permitido es del 70%, además cabe anotar que la entidad no posee créditos financieros, lo que indica la capacidad para adquirir uno, lo cual constituye una fortaleza.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, de la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia de un determinado nivel de endeudamiento de la empresa. Se interpreta esta razón diciendo que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, \$0.21 en el 2004 y \$0.10s en el 2005 se adeudan a los asociados, quienes en su mayoría corresponden a las compensaciones por pagar a los trabajadores asociados.

2.1.4 Área de Recurso Humano. La Cooperativa Coophumana Ltda. Cuenta con un equipo humano conformado por personal profesional para ejecutar los contratos acordes a los servicios ofrecidos, además cuenta con personal de apoyo logístico en las diferentes operaciones administrativas y de mercadeo.

Trabajadores Asociados: Son las personas naturales que una vez forman parte de la Cooperativa, aportan además del capital establecido en los estatutos, la capacidad física, técnica e intelectual como parte del acto cooperativo, sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.

Condiciones de trabajo: La relación de trabajo entre la cooperativa de trabajo asociado y sus trabajadores asociados, por ser de naturaleza cooperativa, diferente al trabajo independiente y al dependiente determinado por la existencia de un empleador o patrono y de trabajadores asalariados, estará regulada íntegramente por el Estatuto, el reglamento interno y el régimen de compensaciones que establece la ley 79 del 88. En consecuencia dicha relación queda excluida del Código sustantivo del trabajo y de las disposiciones legales relativas a los contratos civiles o comerciales.

Acuerdo Cooperativo de Trabajo Asociado: Se considera acuerdo cooperativo de trabajo asociado, el contrato que se celebra con el objetivo de

crear, organizar o adherirse a una cooperativa de trabajo asociado para satisfacer las necesidades de trabajo de sus miembros mediante la realización de actividades económicas que pueden consistir en la producción, transformación o distribución de bienes o la prestación de servicios.

En COOPHUMANA LTDA T.A se tiene establecido estos parámetros de desarrollo de actividades por lo tanto es una fortaleza.

Capacitación. De acuerdo a la ejecución de las operaciones en los servicio a prestar, al personal se realiza la respectiva inducción, capacitación y orientación para el desarrollo de los servicios, pero en cuanto al conocimiento de las leyes cooperativas les hace capacitación en la mayoría de los asociados y esto debido a la falta del comité de Educación.

Conocimiento de la Cultura Organizacional. Solo el personal de planta conoce la misión, visión y los valores organizaciones de la empresa, puesto que a los asociados prestadores de servicios, no se les inculca en el proceso de afiliación que conozcan, los estatutos y el direccionamiento que tiene la Cooperativa.

2.1.5 Análisis concluyente del diagnóstico interno. Para realizar el análisis interno, se emplea la Matriz del perfil de Capacidad Interna (PCI).

El manejo analítico de esta herramienta, suministra bases para analizar y evaluar las fortalezas y debilidades que relacionan las áreas funcionales de la empresa.

El resultado final de cada variable es el producto de la calificación por el impacto y estará comprendido en un rango que va de 1 a 4 y cuya interpretación será la siguiente:

De 1 a 1,75 es una debilidad de incidencia alta.

De 1,75 a 2.5 es una debilidad de incidencia baja.

De 2,5 a 3,25 es una fortaleza de incidencia baja.

De 3,25 a 4 es una fortaleza de incidencia alta.

Las matrices de valoración se observan en los cuadros del 10 al 14.

Cuadro 10. Matriz PCI de la capacidad gerencial.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACIÓN				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
		debilidad		Fortaleza			
		A	B	B	A		
PLANEACION	0.25	1				0.25	La empresa no planea las actividades y no está preparada para afrontar situaciones futuras.
ORGANIZACIÓN	0.25		2			0.50	Existe un organigrama explícito pero no manual de funciones.
DIRECCIÓN	0.25			3		0.75	Existe una línea de autoridad definida.
CONTROL	0.25		2			0.50	Existe falta de control de las operaciones según lo establecido en los estatutos.
TOTAL	1.00		X			2.00	La gerencia de la empresa presenta una debilidad de incidencia baja.

Cuadro 11. Matriz PCI de la capacidad competitiva.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACIÓN				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
		DEBILIDAD		FORTALEZA			
		A	B	B	A		
Mercado Objetivo	0.20			3		0.60	Se tiene un mercado objetivo definido.
Investigación de Mercados	0.20	1				0.20	No existe una técnica para recopilar información e identificar oportunidades
El Servicio	0.15				4	0.60	Cumple con las especificaciones exigidas por el cliente.
Política de precios	0.15			3		0.45	El precio del servicio es competitivo y permite ser negociado.
Canal de distribución	0.15			3		0.45	Venta directa, menor costo
Publicidad	0.15	1				0.15	No existe publicidad, solo un portafolio de servicio poco atractivo
TOTAL	1.00	X				2.45	El mercado presenta una fortaleza de incidencia baja.

Cuadro 12. Matriz PCI de la capacidad productiva.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACIÓN				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
		Debilidad		Fortaleza			
		A	B	B	A		
Servicios	0.25				4	0.80	Servicios definidos.
Atributos diferenciadores	0.10			3		0.30	Personal calificado, tecnología y experiencia.
Procesos	0.15			3		0.45	De acuerdo a reglamentación estatal.
Capacidad	0.15			3		0.45	Existe Mano de obra calificada disponible.
Seguridad Industrial y social	0.15			3		0.45	Se brinda la protección y afiliación a los sistemas que por ley exige el gobierno.
Calidad	0.20			3		0.60	Ejecución de acuerdo a lo contratado, con eficiencia y oportunidad.
TOTAL	1.00		X			3.05	La producción representa una fortaleza por encima de la media.

Cuadro 13. Matriz PCI de la capacidad financiera.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
		Debilidad		Fortaleza			
		A	B	B	A		
LIQUIDEZ	0.20			3		0.60	La empresa posee liquidez para cumplir sus obligaciones.
CAPITAL DE TRABAJO	0.20		2			0.40	Debido a la disminución en ingresos su capacidad de trabajo ha disminuido
ROTACIÓN DE ACTIVOS	0.20			3		0.60	Genera un volumen de ventas mayor a la inversión en activos
RENTABILIDAD	0.20	1				0.20	Su rentabilidad en el ultimo año disminuyó significativamente
APALANCAMIENTO	0.20			3		0.60	La cooperativa posee un bajo endeudamiento y tiene la capacidad de solicitar financiación.
TOTAL	1.00				X	2.40	Financieramente la empresa presenta una debilidad baja.

Cuadro 14. Matriz PCI del talento humano.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACIÓN				RESULTAD O	JUSTIFICACIÓN
		AMENAZ		OPORTUN			
		A	B	B	A		
Trabajadores Asociados	0.20		2			0.40	Se debe estudiar mecanismos que mejoren la motivación.
Condiciones de trabajo	0.20			3		0.60	Se establece de acuerdo a lo establecido con la empresa.
Acuerdo Cooperativo	0.20				4	0.40	Cada asociado acepta las condiciones de trabajo y se establece las retribuciones.
CAPACITACION	0.15		2			0.30	No tienen conformado el Comité de Educación para desarrollar actividades de capacitación.
CULTURA ORGANIZACIONAL	0.25		2			0.50	Existe una misión, visión y valores pero no se despliega a los asociados.
TOTAL	1		X			2.20	El talento humano presenta una debilidad de incidencia baja.

De la calificación de las variables se observó que el área Gerencial, Mercado, financiero y Talento Humano presentan debilidad para la empresa, siendo la planeación la de mayor debilidad; mientras que la parte de producción representa la mayor fortaleza, identificándose el servicio prestado, la calidad y el proceso como las más importantes.

La matriz resumen del análisis interno se muestra en el cuadro 6 y evidencia que la parte interna representa una debilidad de incidencia leve. (Véase cuadro 6).

Cuadro 15. Matriz resumen de los factores internos EFI

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
GERENCIAL	0.20	2.00	0.40
MERCADEO	0.20	2.45	0.49
PRODUCCION	0.20	3.05	0.61
FINANCIERA	0.20	2.40	0.48
TALENTO HUM.	0.20	2.20	0.44
TOTAL	1.00		2.42

2.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

Las cooperativas vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas en su entorno se mueven en un medio que generan oportunidades y amenazas que afectan el desarrollo de las mismas. El medio se refiere a los factores que están fuera de la organización, ello incluye eventos, fuerzas y tendencias con los cuales la cooperativa interactúa. Para el plan de mejoramiento la Cooperativa Coophumana Ltda., se analizarán los factores externos como Competencia, Ámbito Gubernamental e Impositivo, Ámbito socioeconómico, ámbito ambiental y ámbito de la competencia.

2.2.1 Ámbito Competitivo. Competencia. Tal como se mencionó anteriormente, Coophumana Ltda. Posee una competencia directa ejercida por otras cooperativas de trabajo asociado y competencia indirecta las ejercidas por personas naturales, empresas de servicios temporales, Empresas Asociativas de Trabajo y Cooperativas Multiactivas.

Para el análisis de la competencia se tendrán en cuenta aquellas que ofrecen los mismos servicios que Coophumana Ltda... dentro de las cuales se encuentran, según investigación de trabajo de campo telefónico.

- Coosolidaria Dir. Calle 37 17-50 of. 308
- Coopmunicipal Dir. Plaza mayor edificio 11 local 101 tels. 6412352-6413298
- Gesercoop Dir. Cra 16 35-18 of. 201 Tel 6424204-6424244
- Cooptradeacol. Dir cra 28 32-121 Alvarez Tels. 6348025-6348605

Cuadro 16. Matriz de perfil competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PON D.	COOPHUMAN A		COOPMUNICIPAL		COOSOLIDR IA		GESERCOOP		COOPTRADECOL	
	%	CLA SIF	R. PON	CLA SIF	R. PON.	CLA SIF	R. PON.	CLA SIF	R. PON	CLA SIF	R. PON.
PRECIOS	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
PUBLICIDAD	0.1	2	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	4	0.4
TECNOLOGIA	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	4	0.45	3	0.45
PORTAFOLIO	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.6
RESP. SOCIAL	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
PERSONAL CALIFICADO	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
CLIENTES DEL SECTOR	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
ESTRATEGIAS DE MERCADO	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45
LOCALIZACION	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.2	4	0.4
TOTAL	1		3.45		3.7		3.65		3.25		4.25

De acuerdo con los resultados la competencia más fuerte de Coophumana Ltda., es Cooptradecol, seguido de Coopmunicipal.

La rivalidad de las empresas que compiten. Coophumana Ltda. cuenta con competidores importantes como Coopmunicipal, Coosolidaria, Gesercoop, Cooptradecol, las cuales poseen una trayectoria significativa, y compiten en cuanto a estrategias de competencia tales como precio, publicidad, portafolio de servicios, plataforma tecnológica y personal calificado.

Los servicios que ofrece COOPHUMANA LTDA T.A. son bastante competitivos y esto ha permitido que la empresa se mantenga en el mercado y haya crecido como lo ha hecho hasta ahora, siendo reconocida por la calidad de sus servicios y personal calificado, lo que la lleva a generar estrategias de mercado para competir con las empresas rivales tales como precio y atención oportuna al cliente, principalmente en el sector público de los municipios.

En la vinculación de personal COOPHUMANA LTDA T.A. garantiza la compensación de sus asociados, vinculándolos al sistema de salud, riesgos profesionales y fondos de pensiones y en general las garantías consagradas en la legislación colombiana para este tipo de empresas; sin embargo se han creado cooperativas de trabajo asociado que no les pagan seguridad social representando una amenaza a la hora de contratar los servicios, afectando la credibilidad del modelo solidario.⁵

Con respecto a las demás empresas del sector su competidor más fuerte es Cooptradecol y Coopmunicipal ya que poseen un portafolio de servicios más

⁵ PALACINO, Carlos. Presidente de la Junta Directiva de Confeccop. Económicas, El Tiempo. (5, agosto, 2003).

amplio especialmente en obras civiles, hidráulicas, dragados y canales, manejo y control ambiental y relleno sanitario.

Además, actualmente los estándares de calidad son cada vez más exigentes acorde con las necesidades de un mercado altamente competitivo, por el mismo grado elevado de calificación y especialización de la oferta.

Entrada potencial de competidores nuevos. Para crear una cooperativa de trabajo asociado actualmente no existe una restricción fuerte, tan solo se requiere de un registro ante una cámara de comercio. Además, las Cooperativas de Trabajo Asociado se están popularizando porque cada vez más empresas prefieren tercerizar ciertos servicios, y porque desde el mismo Gobierno se fomenta su creación como una medida para amortiguar los despidos por la reestructuración de las entidades estatales.

Por otro lado como en el régimen laboral cooperativo no es obligatorio pagar horas adicionales o el mismo salario mínimo de los dependientes, sino que cada cooperativa define su propio régimen de compensaciones, esto ha abierto las puertas para la competencia desleal.

Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza para la empresa, porque en muchas ocasiones se crean cooperativas piratas que afectan la credibilidad del modelo solidario, ya que se dedican a labores no autorizadas como vender seguridad social y empleo temporal.

Portafolio de servicios. Analizando la competencia, cada Cooperativa de Trabajo Asociado tiene un sector específico al cual dirige sus servicios, como por ejemplo: la industria gastronómica y hotelera, suministro de personal en

el área de mantenimiento y operativo, telecomunicaciones, ingenierías, salud, mercadeo, manejo de nómina, contables y financieras, entre otras.

En COOPHUMANA LTDA T.A el campo de servicios es tocado en todas su fases, es decir dirige sus servicios a todas las áreas, en especial al sector publico, lo que hace que su mercado no sea restringido, representando una oportunidad para la empresa.

Estrategias utilizadas por la competencia. La estrategia competitiva supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición de ventaja frente a los competidores, de tal modo que se obtenga un beneficio superior frente a las empresas del mismo sector.

Las estrategias utilizadas por las cooperativas de trabajo asociado se basan en la guerra de precios en la prestación del servicio, que va desde el 10% al 1%, lo que en muchas ocasiones puede generar una competencia desleal afectando calidad del servicio.

Para el caso de COOPHUMANA LTDA T.A estas estrategias le han afectado un poco ya que en muchas ocasiones los clientes por reducir costos contratan el servicio con una empresa que les ofrezca el menor porcentaje de Administración del contrato, es decir si la propuesta de COOPHUMANA LTDA T.A es del 8%, muchas veces el negocio es contratado con otra Cooperativa que ofreció el 5% de Administración del Contrato. Representando este factor una amenaza para la cooperativa.

2.2.2 Ámbito Gubernamental e Impositivo. Dentro de los factores gubernamentales se presenta las variables que se relacionan con el manejo de los deberes de las cooperativas, reforma tributaria, disminución de las transferencias municipales y departamentales.

2.2.3 Deberes de las Cooperativas de trabajo asociado. Según el decreto del 10 de octubre de 2006, en gobierno nacional recuerda a las cooperativas los deberes para su correcto funcionamiento.

Las Precooperativas y Cooperativas de Trabajo Asociado que desarrollen el proceso y/o la actividad de las que trata el artículo anterior deberán observar las siguientes prácticas:

- a. Las partes deberán formalizar las actividades de que trata el artículo 3 del presente decreto mediante contrato o convenio con sus respectivas formalidades y las normas que le sean aplicables.
- b. Las Precooperativas y Cooperativas de Trabajo Asociado que desarrollen actividades conforme a lo preceptuado en el Art.60 de la Ley 79/88 y el Art.6 del Decreto 468/90 y el artículo 3 del presente decreto, regularan las relaciones de trabajo con sus asociados de conformidad con lo dispuesto en sus estatutos, regímenes y reglamentos sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.
- c. De acuerdo a lo pactado las Precooperativas y Cooperativas de Trabajo Asociado con las demás cooperativas o terceros en general, deberán en razón del proceso y/o actividad, elaborar los manuales de procedimientos y funciones en conjunto con el tercero, para las actividades convenidas o contratadas, sin que ello impida o limite la organización directa de las actividades de trabajo de sus asociados, con autonomía administrativa y asumiendo los riesgos en su ejecución. De igual forma establecerán los niveles de supervisión e interventoría que de conformidad con el objeto contractual desarrollen, garantizando la competencia técnica y operativa de las partes contratantes.

Estos manuales de procedimientos y funciones harán parte integral del convenio o contrato.

- d. Los trabajadores asociados deberán percibir como mínimo una compensación ordinaria mínima vital y móvil; y los demás reconocimientos económicos establecidos en el régimen de trabajo y de compensaciones, pactados en el acto cooperativo.
- e. Protección especial a la maternidad y a los menores de edad.
- f. Garantizar el derecho a la Seguridad Social Integral, para lo cual el trabajador asociado realizara sus aportes, en las mismas condiciones aplicables a los trabajadores dependientes.
- g. Desarrollar sus actividades con las condiciones mínimas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- h. Las deudas que contraigan los terceros con ocasión de las prácticas contenidas en el artículo 3 del presente decreto, para todos sus efectos tienen la calidad de créditos laborales y de prelación de créditos que establecen las disposiciones legales vigentes teniendo en cuenta que tienen su origen en una relación de trabajo.
- i. Para aquellos trabajadores asociados que con ocasión de las actividades contenidas en artículo 3 del presente decreto, reciban como pago por su trabajo una compensación ordinaria habitual y periódica fija, y unos pagos diferidos equivalentes a las prestaciones económicas sobre dicha compensación, establecidos para los trabajadores

dependientes, su ingreso base de cotización al SGSSI será sobre la compensación ordinaria.

- j. En el evento en que los trabajadores asociados reciban pagos que no constituyen compensación, diferentes a la compensación ordinaria habitual y periódica fija, de acuerdo a lo establecido en el Régimen de Compensaciones de cada Precooperativa o Cooperativa de Trabajo Asociado, deberán realizar aportes adicionales al SGSSI por el 40% de esos ingresos, si estos son superiores a un SMMLV.
- k. Cuando el trabajador asociado reciba una compensación ordinaria habitual y permanente variable, y no reciba ningún otro pago diferido o que no constituya compensación, de acuerdo a lo establecido en el Régimen de Compensaciones de cada Precooperativa o Cooperativa de Trabajo Asociado, su ingreso base de cotización será el 40% de su compensación ordinaria habitual variable, que en todo caso no podrá ser inferior al SMMLV.
- l. Garantizar un trabajo digno mediante las prácticas establecidas en el presente decreto, acompañadas de un balance social anual, del cual deberá conocer el DANSOCIAL para su respectivo seguimiento y control.
- m. Los ingresos recibidos por las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado como resultado del mandato cooperativo de sus asociados, destinados al pago de sus Compensaciones, al pago de la Seguridad Social Integral y demás emolumentos con destino al trabajador asociado, para todos los efectos de los impuestos de IVA y los demás impuestos nacionales, documentales y territoriales serán considerados rentas laborales.

- n. Para efecto del impuesto sobre las ventas se aplicará a todas las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, tanto la tarifa como la base gravable a que se refiere el artículo 468-3 del Estatuto Tributario, de conformidad con lo consagrado en el inciso segundo del artículo 52 de la Ley 863 de 2003.
- o. Los casos no previstos en el presente decreto se resolverán primeramente conforme a la doctrina cooperativa y a los principios cooperativos legalmente aceptados.

- **Reforma Tributaria:** dado el carácter no lucrativo de las cooperativas, la Ley 79 de 1988 establece que en el evento que existan excedentes, éstos se aplicarán como mínimo en un 50% para la reserva de protección de aportes sociales y para los fondos de educación y solidaridad y el otro 50% (remanente) para mantener el poder adquisitivo de los aportes a los asociados, para constituir un fondo de amortización de aportes, para reinvertir en servicios a los asociados, para crear reservas patrimoniales con fines específicos, o para retornarle al asociado el mayor valor pagado por los servicios utilizados o darle un complemento por el trabajo aportado. Este remanente es el que le permite a las cooperativas crear reservas y fondos patrimoniales con los cuales soportan su crecimiento y fortalecimiento, toda vez que, dadas las condiciones económicas de sus asociados, éstos no disponen de la capacidad financiera para hacer grandes inversiones de capital. Esta figura tiene además un sentido doctrinario y legal, pues en las cooperativas no puede haber concentración de capital, en la medida en que ninguna persona puede llegar a obtener más del 10% de los aportes sociales.

De aprobarse la reforma, significaría que las cooperativas, por disposición legal, estarían obligadas a destinar el 84% de sus excedentes a fondos, reservas e impuestos, quedando apenas un 16% para los fines anteriormente expuestos, mientras que para las sociedades comerciales la ley exige destinar de las utilidades un 10% para la reserva legal, más el 34% para el impuesto. Es de destacar que ese 10% es capitalizable, y al momento de su liquidación repartible entre los socios, en virtud del ánimo de lucro que ellas persiguen. Por tanto, las sociedades tienen a su disposición la aplicación del 66% de manera autónoma, al paso que las cooperativas únicamente podrían aspirar a un 16%, situación a todas luces inequitativa y perjudicial para su desarrollo y viabilidad.

Dado que el sustento fundamental para el actual tratamiento tributario que tienen las cooperativas en materia de renta es, entre otras razones, la aplicación obligatoria del 50% de los excedentes de que trata la legislación cooperativa (Ley 79/88), de mantenerse la propuesta del Gobierno en el sentido de gravar a las cooperativas con el impuesto de renta del 34% al mismo nivel de las sociedades comerciales, resultaría imperativo y urgente modificar dicho régimen de excedentes.

- **Disminución de las transferencias municipales y departamentales.** Actualmente cursa en el Congreso de la Republica un proyecto de ley que pretende disminuir las transferencias municipales y departamentales en \$5 billones de pesos. Este proyecto ya fue aprobado en primera instancia por la Plenaria del Senado, falta la aprobación final en las Comisiones y plenaria de Cámara.

De aprobarse este proyecto afectaría significativamente el presupuesto de los municipios y departamentos para inversión social, servicios y

funcionamiento y por consiguiente limitaría el mercado objetivo de Coophumana, por lo cual representaría una amenaza.

- **Decreto 4588, nueva reglamentación al funcionamiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado.**

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL

Decreto 4588 de 2006
(27 de diciembre)

Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA

En uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las conferidas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de los artículos 59 de la Ley 79 de 1988, 36 de la Ley 454 de 1998 y artículo 8 de la Ley 828 de 2003.

DECRETA:

CAPITULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1º. CAMPO DE APLICACIÓN.- Las disposiciones del presente decreto se aplicarán en el territorio nacional, a todas las personas jurídicas que ostenten la calidad de Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

ARTICULO 2º. OBJETO.- El presente decreto regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento.

CAPITULO SEGUNDO
ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE
TRABAJO ASOCIADO

ARTICULO 3º. NATURALEZA DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, **con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.**

ARTÍCULO 4º. NUMERO DE ASOCIADOS PARA SU CONSTITUCION. Las Cooperativas de Trabajo Asociado se constituirán con un mínimo de diez (10) asociados, y las que tengan menos de veinte (20), en los estatutos o reglamentos deberán adecuar los órganos de administración y vigilancia a las características particulares de la cooperativa, especialmente al tamaño del grupo asociado, a las posibilidades de división del trabajo y a la aplicación de la democracia directa, así como también a las actividades específicas de la cooperativa.

De conformidad con lo previsto en el artículo 2º del Decreto 1333 de 1989 las Precooperativas de Trabajo Asociado se constituirán con un número mínimo de cinco (5) asociados fundadores.

ARTICULO 5º. OBJETO SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. El objeto social de estas organizaciones solidarias es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno. En sus estatutos se deberá precisar la actividad socioeconómica que desarrollarán, encaminada al cumplimiento de su naturaleza, en cuanto a la generación de un trabajo, en los términos que determinan los organismos nacionales e internacionales, sobre la materia.

PARÁGRAFO. Las Cooperativas de Trabajo Asociado cuya actividad sea la prestación de servicios a los sectores de salud, transporte, vigilancia y seguridad privada y educación, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad; en consecuencia, las cooperativas que actualmente prestan estos servicios en concurrencia con otro u otros, deberán

desmontarlos, especializarse y registrarse en la respectiva superintendencia o entidad que regula la actividad

ARTÍCULO 6º. CONDICIONES PARA CONTRATAR CON TERCEROS. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, podrán contratar con terceros la producción de bienes, la ejecución de obras y la prestación de servicios, siempre que respondan a la ejecución de un proceso total en favor de otras cooperativas o de terceros en general, cuyo propósito final sea un resultado específico. Los procesos también podrán contratarse en forma parcial o por subprocesos, correspondientes a las diferentes etapas de la cadena productiva, siempre atados al resultado final.

ARTICULO 7º. RECONOCIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO. Para efectos del reconocimiento y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán cumplir los requisitos previstos en el artículo 15 de la Ley 79 de 1988, junto con la constancia de la autorización del Régimen de Trabajo y de Compensaciones expedida por el Ministerio de la Protección Social.

El reconocimiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo asociado corresponde a la Superintendencia de la Economía Solidaria, en los términos del artículo 15 de la Ley 79 de 1998 y a las demás superintendencias que vigilen y controlen la actividad especializada de éstas.

ARTICULO 8º. DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN Y/O DE LABOR DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO.

La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado deberá ostentar la condición de propietaria, poseedora o tenedora de los medios de producción y/ o labor, tales como instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales o inmateriales de trabajo.

Si dichos medios de producción y/o de labor son de propiedad de los asociados, la Cooperativa podrá convenir con éstos su aporte en especie, la venta, el arrendamiento o el comodato y, en caso de ser remunerado el uso de los mismos, tal remuneración será independiente de las compensaciones que perciban los asociados por su trabajo.

Si los medios de producción y /o de labor son de terceros, se podrá convenir con ellos su tenencia a cualquier título, garantizando la plena autonomía en el manejo de los mismos por parte de la cooperativa. Dicho convenio deberá perfeccionarse mediante la suscripción de un contrato civil o comercial.

ARTICULO 9º. PLAZO PARA ADECUAR LOS ESTATUTOS Y REGIMENES.- Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un plazo máximo de seis (6) meses, contado a partir de la vigencia del presente decreto, para adaptar sus estatutos, el Régimen de Trabajo Asociado y el Régimen de Compensaciones a las disposiciones aquí contenidas.

CAPITULO TERCERO TRABAJO ASOCIADO

ARTICULO 10º. TRABAJO ASOCIADO COOPERATIVO.- El trabajo asociado cooperativo es la actividad libre, autogestionaria, física, material o intelectual o científica, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales que han acordado asociarse solidariamente, fijando sus propias reglas conforme a las disposiciones legales y con las cuales autogobiernan sus relaciones, con la finalidad de generar empresa.

El trabajo asociado cooperativo se rige por sus propios estatutos; en consecuencia, no le es aplicable la legislación laboral ordinaria que regula el trabajo dependiente.

ARTICULO 11. ACUERDO COOPERATIVO DE TRABAJO ASOCIADO.- Es el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objeto de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, denominada Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, cuyas actividades deberán cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Este acuerdo debe surgir de la manifestación libre y voluntaria de la persona natural que participa en la creación de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, o que posteriormente se adhiere suscribiendo el acuerdo cooperativo correspondiente.

Este acuerdo obliga al asociado a cumplir con los Estatutos, el Régimen de Trabajo y de Compensaciones y el trabajo personal de conformidad con sus aptitudes, habilidades, capacidades y requerimientos en la ejecución de labores materiales e intelectuales, sin que este vínculo quede sometido a la legislación laboral.

ARTÍCULO 12. ACTOS COOPERATIVOS. Son actos cooperativos los realizados entre sí por las cooperativas, o entre éstas y sus propios asociados en desarrollo de su objeto social.

ARTICULO 13º. NATURALEZA ESPECIAL Y REGULACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LOS ASOCIADOS Y LA COOPERATIVA. Las relaciones entre la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus asociados, por ser de naturaleza cooperativa y solidaria, estarán reguladas por la legislación cooperativa, los estatutos, el Acuerdo Cooperativo y el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones.

ARTÍCULO 14º. CONDICIÓN ESPECIAL PARA SER TRABAJADOR ASOCIADO.- Las personas naturales que aspiren a tener la condición de trabajador asociado, además de cumplir con los requisitos generales establecidas en la ley 79 de 1988, demás normas aplicables y los estatutos, deberán certificarse en curso básico de economía solidaria, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas.

La entidad acreditada que les imparta el curso deberá presentar resolución expedida por el DANSOCIAL, que demuestre énfasis o aval en trabajo asociado.

El curso de educación cooperativa podrá realizarse antes del ingreso del asociado y a más tardar en los tres (3) primeros meses, posteriores a dicho ingreso.

ARTÍCULO 15º. EXCEPCIONES AL TRABAJO ASOCIADO. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán vincular personas naturales no asociadas, salvo que se presente uno de los siguientes eventos:

1. Para trabajos ocasionales o accidentales referidos a labores distintas de las actividades normales y permanentes de la Cooperativa.
2. Para reemplazar temporalmente al asociado que conforme a los estatutos o al Régimen de Trabajo Asociado, se encuentre imposibilitado para prestar su servicio, siempre que la labor sea indispensable para el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.
3. Para vincular personal técnico especializado, que resulte indispensable para el cumplimiento de un proyecto o programa dentro del objeto social de la Cooperativa, que no exista entre los trabajadores asociados y que no desee vincularse como asociado a la cooperativa.

ARTÍCULO 16°. DESNATURALIZACIÓN DEL TRABAJO ASOCIADO. El asociado que sea enviado por la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado a prestar servicios a una persona natural o jurídica, configurando la prohibición contenida en el artículo 17 del presente decreto, se considerará trabajador dependiente de la persona natural o jurídica que se beneficie con su trabajo.

CAPITULO CUARTO PROHIBICIONES

ARTICULO 17°. PROHIBICIÓN PARA ACTUAR COMO INTERMEDIARIO O EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán actuar como empresas de intermediación laboral, ni disponer del trabajo de los asociados para suministrar mano de obra temporal a usuarios o a terceros beneficiarios, o remitirlos como trabajadores en misión con el fin de que estos atiendan labores o trabajos propios de un usuario o tercero beneficiario del servicio o permitir que respecto de los asociados se generen relaciones de subordinación o dependencia con terceros contratantes.

Cuando se configuren prácticas de intermediación laboral o actividades propias de las empresas de servicios temporales, el tercero contratante, la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus directivos, serán solidariamente responsables por las obligaciones económicas que se causen a favor del trabajador asociado.

ARTICULO 18°. PROHIBICIÓN PARA QUIENES CONTRATEN CON LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. Sin perjuicio de lo previsto en los artículos 92 a 97 de la Ley 79 de 1988, las

personas naturales o jurídicas que contraten con las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán ser miembros, ni intervenir directa o indirectamente en su organización y funcionamiento.

ARTICULO 19°. PROHIBICIÓN DE ACTUAR COMO ENTIDADES DE AFILIACIÓN COLECTIVA. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado sólo podrán afiliarse al Sistema de Seguridad Social Integral a sus trabajadores asociados y no podrán actuar como asociaciones o como agremiaciones para la afiliación colectiva de trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social, ni como asociaciones mutuales para los mismos efectos.

La Cooperativa y Precooperativa que viole esta prohibición se hará acreedora a las sanciones establecidas en el presente decreto y demás normas sobre la materia.

ARTICULO 20°. PROHIBICIÓN PARA COOPERATIVAS DIFERENTES A LAS DE TRABAJO ASOCIADO. Las Cooperativas multiactivas, integrales o especializadas no podrán tener relaciones de trabajo asociado con sus trabajadores, ni establecer secciones de trabajo asociado.

Las Cooperativas a que hace referencia en el inciso primero de este artículo, con actividad de trabajo asociado, tendrán un plazo máximo de seis (6) meses contados a partir de la vigencia del presente decreto para desmontar la sección de trabajo asociado.

ARTICULO 21°. PROHIBICIÓN PARA LAS ENTIDADES PROMOTORAS DE PRECOOPERATIVAS. Las entidades promotoras que, so pretexto de propiciar la asociación de personas en forma precooperativa, orienten o utilicen a las Precooperativas de Trabajo Asociado, para obtener beneficios en provecho lucrativo de sí mismas, serán sancionadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria o el Ministerio de la Protección Social, dentro del marco de sus competencias.

CAPITULO QUINTO

RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO Y COMPENSACIONES

ARTICULO 22°. OBLIGATORIEDAD Y AUTORIZACIÓN. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un Régimen de Trabajo y de Compensaciones que será revisado y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los cuales hacen parte de los correspondientes estatutos de la Cooperativa.

Corresponde a la Asamblea General aprobar y reformar el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones y al Consejo de Administración establecer las políticas y procedimientos particulares que se requieran para su debida aplicación.

El procedimiento de autorización del Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones será el que establezca el Ministerio de la Protección Social, a través de la Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo, en el que se indicarán además, los documentos que se deben presentar, los términos para las correcciones o adiciones que se formulen cuando no cumplan los requisitos mínimos señalados en el presente decreto, o cuando contengan disposiciones que afecten los derechos fundamentales del trabajador asociado, la protección al trabajo del menor, la maternidad o la salud ocupacional.

La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado podrán adoptar los regímenes de trabajo y compensaciones en forma separada o integrada; en todo caso, una vez autorizados por el Ministerio de la Protección Social, deberán ser publicados, mantenerse visibles y disponibles para los trabajadores asociados.

ARTICULO 23°. OBLIGACIÓN DE LOS ASOCIADOS DE ACATAR EL RÉGIMEN DE TRABAJO Y DE COMPENSACIONES.- Acordado el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones por los asociados de conformidad con lo establecido en el presente decreto y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los trabajadores asociados quedan obligados a acatarlo y a cumplir sus disposiciones como expresión de sujeción a las decisiones colectivas adoptadas.

ARTICULO 24°. CONTENIDO DEL RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO.

El Régimen de Trabajo Asociado deberá contener los siguientes aspectos:

- p. Condiciones o requisitos para desarrollar o ejecutar la labor o función, de conformidad con el objeto social de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado.
- q. Los aspectos generales en torno a la realización del trabajo, tales como: jornadas, horarios, turnos, días de descanso, permisos, licencias y demás formas de ausencias temporales del trabajo, el trámite para solicitarlas, justificarlas y autorizarlas; las incompatibilidades y prohibiciones en la relación de trabajo asociado; los criterios que se aplicarán para efectos de la valoración de oficios o puestos de trabajo; el período y proceso de capacitación del trabajador asociado que lo habilite para las actividades que desarrolla la Cooperativa, consagrando las actividades de educación, capacitación y evaluación.
- r. Los derechos y deberes relativos a la relación del trabajo asociado.
- s. Causales y clases de sanciones, procedimiento y órganos competentes para su imposición, forma de interponer y resolver los recursos, garantizando en todo caso el debido proceso.
- t. Las causales de suspensión y terminación relacionadas con las actividades de trabajo y la indicación del procedimiento previsto para la aplicación de las mismas.
- u. Las disposiciones que en materia de salud ocupacional y en prevención de riesgos profesionales deben aplicarse en los centros de trabajo a sus asociados.
- v. Las demás disposiciones generales que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado, las cuales no podrán contravenir derechos constitucionales o legales en relación con la protección especial de toda forma de trabajo y tratados internacionales adoptados en esta materia.

ARTÍCULO 25°. RÉGIMEN DE COMPENSACIONES. Compensaciones son todas las sumas de dinero que recibe el asociado, pactadas como tales, por la ejecución de su actividad material o inmaterial, las cuales no constituyen salario.

Las compensaciones se deberán establecer buscando retribuir de manera equitativa el trabajo, teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento y la cantidad aportada.

El asociado podrá autorizar de manera escrita que su aporte sea descontado de la compensación que recibirá durante el respectivo periodo. En caso de que su aporte resulte superior a la compensación recibida, el asociado deberá asumir la diferencia, de igual manera se procederá en caso de que no se reciba compensación durante ese período.

El Régimen de Compensaciones de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberá contener, cuando menos, los siguientes aspectos:

1. Monto, modalidades de compensación y niveles o escalas para los diferentes trabajos o labores desarrolladas; periodicidad y forma de pago.

2. Deducciones y retenciones de las compensaciones que se le puedan realizar al trabajador asociado; requisitos, condiciones y límites.

- Los aportes sociales sobre compensaciones, de acuerdo con lo establecido por los estatutos.
- La forma de entrega de las compensaciones.

CAPITULO SEXTO SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL

ARTÍCULO 26°. RESPONSABILIDAD DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO FRENTE AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL. La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado será responsable de los trámites administrativos necesarios para realizar el proceso de afiliación y el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y para tales efectos le serán aplicables todas las disposiciones legales vigentes establecidas sobre la materia. Está obligada a contribuir de esta manera a afiliar a sus asociados al Sistema de Seguridad Social Integral mientras dure el contrato de asociación.

La Cooperativa no suplirá su obligación de afiliación al Sistema, a la que se refiere el presente artículo, por el hecho de que sus asociados aparezcan como beneficiarios en el régimen contributivo en salud, como cotizantes a un régimen excepcional tanto en salud como en pensiones, como beneficiarios de un régimen excepcional en salud, como afiliado dependiente por otra empresa o como afiliado a salud y pensiones por otros ingresos diferentes a los derivados del contrato de asociación, como beneficiario afiliado al

Régimen Subsidiado en Salud, o porque hayan presentado su clasificación por la encuesta del SISBEN.

PARAGRAFO. En los aspectos no previstos en el presente decreto, relacionados con el Sistema de Seguridad Social Integral, se aplicarán las disposiciones contenidas en la ley 100 de 1993 y las normas que la reglamentan, modifican o adicionan.

ARTÍCULO 27°. AFILIACIÓN E INGRESO BASE DE COTIZACIÓN EN MATERIA DE SALUD, PENSIONES Y RIESGOS PROFESIONALES. Los trabajadores asociados son afiliados obligatorios al Sistema de Seguridad Social Integral; para efectos de su afiliación se tendrá en cuenta como base para liquidar los aportes, todos los ingresos que perciba el asociado, de conformidad con lo señalado en el parágrafo 1° del artículo 3° de la Ley 797 de 2003 y normas que lo reglamenten.

El ingreso base de cotización no podrá ser inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente, excepto cuando existan novedades de ingreso y retiro.

PARÁGRAFO. En aquellos casos en que el trabajador asociado además de las compensaciones propias de su condición, perciba salario o ingresos de uno o más empleadores, como trabajador independiente o por prestación de servicios como contratista, o ingresos como pensionado en un mismo período de tiempo, las cotizaciones correspondientes al Sistema General de Salud y de Pensiones serán efectuadas en forma proporcional al régimen de compensaciones, al salario que tenga como dependiente, a los honorarios o ingresos que tenga como trabajador independiente, a la pensión o ingresos que tenga por pensión, o al ingreso devengado en cada uno de los sectores, y sobre la misma base.

ARTÍCULO 28°. PRESUPUESTO DE RECURSOS PARA LA SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán prever en sus presupuestos, además de todos los costos y gastos necesarios para el desarrollo de sus actividades, lo relativo a los aportes para atender los pagos de la seguridad social integral, conforme a lo establecido en sus estatutos, los cuales deberán prever la posibilidad de que la cooperativa contribuya con el asociado en el pago de dichos aportes, en los porcentajes que se determinen.

Igualmente, podrá crear fondos especiales vía excedentes, por decisión de la Asamblea encaminados a garantizar el pago oportuno de los aportes y cotizaciones al sistema. Y podrán destinar partidas especiales buscando incrementos progresivos de este fondo que garanticen la existencia de los recursos necesarios para atender estas actividades.

ARTÍCULO 29º. PAGO DE LA COTIZACIÓN EN MATERIA DE SALUD, PENSIONES Y RIESGOS PROFESIONALES. La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado incluirá en el presupuesto del ejercicio económico respectivo, los gastos necesarios para el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social Integral. Para tal efecto, deberá recaudar los aportes y pagarlos al Sistema de Seguridad Social Integral, asumiendo la responsabilidad por el incumplimiento en el pago, por lo que le serán aplicables las sanciones previstas en la ley 100 de 1993 y los decretos que la reglamentan.

Para efecto del pago de las cotizaciones, en los Estatutos se deberá determinar la forma como los trabajadores asociados contribuirán al pago de las mismas.

Lo anterior, sin perjuicio de destinar para estos fines los recursos del Fondo de Solidaridad.

ARTÍCULO 30º. TRAMITES ADMINISTRATIVOS DE AFILIACION. Para que las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, puedan cumplir con los trámites administrativos de afiliación al Sistema de los trabajadores asociados, deberán acreditar ante las administradoras de cada uno de los Sistemas:

- a) La condición de asociado y de la prestación de un trabajo personal a través de la Cooperativa o Precooperativa
- b) El certificado de constitución y el certificado de funcionamiento de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, expedido por la autoridad competente, el cual será exigible para el registro de la Cooperativa o Precooperativa como aportante ante las administradoras.

La Superintendencia Nacional de Salud, la Superintendencia Financiera, el Ministerio de la Protección Social, podrán verificar el mantenimiento de la calidad de trabajador asociado y el monto de los aportes.

ARTÍCULO 31°. PARTICIPACION DE LAS COOPERATIVAS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACION DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL. Para efectos de los sistemas de información del Sistema de Seguridad Social Integral, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán cumplir con las obligaciones establecidas para los aportantes.

ARTICULO 32°. INFORMACIÓN A TERCEROS SOBRE AFILIACION Y PAGO DE APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL RESPECTO DE TRABAJADORES ASOCIADOS. Dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán informar al tercero contratante de sus servicios, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de seguridad Social Integral.

De igual manera, los representantes legales de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, enviarán trimestralmente, dentro de los cinco (5) primeros días calendario, a la respectiva Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social y al Superintendente de la Economía Solidaria, certificación suscrita bajo la gravedad del juramento, en la que conste que se encuentra a paz y salvo por concepto de afiliación y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral respecto de los trabajadores asociados.

En el evento de que la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado no envíe dentro de los términos establecidos, la información y certificación a las que alude el presente artículo, se aplicarán las sanciones previstas en el artículo 34 del presente decreto.

CAPITULO SÉPTIMO MECANISMOS DE CONTROL

ARTÍCULO 33°. CONTROL CONCURRENTE. Sin perjuicio de la inspección y vigilancia que ejerce la Superintendencia de la Economía Solidaria y las demás Superintendencias de acuerdo con la actividad ejercida por la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado, el Ministerio de la

Protección Social, en los términos del Decreto 205 de 2003 y de las normas que lo modifiquen o adicionen, está igualmente facultado para efectuar la inspección y vigilancia sobre la regulación y condiciones de trabajo desarrollado por los asociados.

Los inspectores de trabajo y seguridad social atenderán las reclamaciones que se presenten en relación con el cumplimiento de las obligaciones generales en virtud del trabajo asociativo y podrán actuar como conciliadores en las eventuales discrepancias que se presenten.

PARÁGRAFO. El Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia respectiva de acuerdo con la actividad económica desarrollada por la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado, para sus gestiones de inspección y vigilancia podrá apoyarse en Universidades, o en organizaciones de carácter social, o en otras instituciones de derecho público o privado. En todo caso, tanto la dirección del proceso investigativo, como la decisión de fondo, serán de resorte exclusivo del funcionario competente.

ARTÍCULO 34°. CONTROL DE PRACTICAS NO AUTORIZADAS O PROHIBIDAS.- Toda Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado que desarrolle actividades que sean contrarias a su naturaleza, previa investigación será sancionada por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, o la Superintendencia competente conforme a lo previsto en el artículo 36 de la Ley 454 de 1998 y demás normas vigentes o que la modifiquen o sustituyan, y para tales efectos podrán imponer sanciones administrativas personales y multas entre otras sanciones.

ARTÍCULO 35°. MULTAS. El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá multas diarias sucesivas hasta de cien (100) Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes, a las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado que incurran en las conductas descritas como prohibiciones en el artículo 17 del presente decreto, de conformidad con lo previsto en la ley 50 de 1990.

PARÁGRAFO. Las sanciones de que trata el presente artículo se aplicarán sin perjuicio de la responsabilidad solidaria existente entre la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado que suministre trabajadores en forma ilegal y el usuario o tercero beneficiario de sus servicios.

ARTÍCULO 36°. SANCIÓN PARA USUARIOS O TERCEROS BENEFICIARIOS DEL TRABAJO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá las sanciones a que se refiere el artículo 35 del presente decreto, a los usuarios o terceros beneficiarios que contraten con las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado el envío de trabajadores en misión o la intermediación laboral.

CAPITULO OCTAVO DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 37°. SISTEMA DE INFORMACIÓN. El Ministerio de la Protección Social, a más tardar dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia del presente decreto, creará y pondrá en funcionamiento un Sistema de Información para las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, mediante el cual se verifique, entre otros aspectos, el cumplimiento de las debidas protecciones a los trabajadores asociados en materia de Seguridad Social Integral, así como el seguimiento y control de que los asociados que se encuentren vinculados a los contratos que las Cooperativas y Precooperativas celebran con personas jurídicas o naturales, para el cumplimiento de su objeto, se encuentran debidamente amparados por el Sistema de Seguridad Social Integral, e identificados en su condición de trabajador asociado.

En el mismo término, el Ministerio de la Protección Social, deberá tomar las medidas necesarias para dar inicio a un plan de capacitación respecto del Sistema de Información y de verificación de los aspectos señalados en el presente decreto.

ARTÍCULO 38°. FORMAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TRABAJO. Las diferencias que surjan entre las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado y sus asociados en virtud de actos cooperativos de trabajo, se someterán en primer lugar a los procedimientos de arreglo de conflictos por vía de conciliación estipulados en los estatutos. Agotada esta instancia, si fuera posible, se someterán al procedimiento arbitral de que trata el Código de Procedimiento Civil, o a la jurisdicción laboral ordinaria.

ARTÍCULO 39°. VIGENCIA Y DEROGATORIAS. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga el Decreto 468 de 1990 y las demás disposiciones que sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá D.C.

DIEGO PALACIO BETANCOURT
Ministro de la Protección Social

ROSEMBERG PABON PABON
Director Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria

Para Coophumana como para las demás Cooperativas, esta nueva reglamentación, implica la revisión de sus estatutos, régimen de compensaciones, previsión y seguridad social.

2.2.4 Ámbito socioeconómico. La Economía Solidaria responde no solo a situaciones de crisis, sino que su desarrollo ha hecho parte permanente de la evolución económica del país, ha aportado a la actividad productiva, vincula a un grupo importante de fuerza laboral, ha generado riqueza que se ha reinvertido en sus asociados a través de servicios de educación y fondos de solidaridad.

- **Aportes de las Cooperativas al sector económico.** Desde hace ya varios años, el sector solidario ha hecho parte de la economía colombiana, con una actitud luchadora por consolidarse como alternativa económica, pero a la sombra de la economía general que con sus grandes capitales y sus fuertes capacidades de inversión, opaca los logros de un sector económico en permanente desarrollo y crecimiento.

El sector cooperativo cuenta hoy con cerca de 6.462 cooperativas, ubicadas en más de 900 municipios del país, vincula alrededor de 3'305.000 asociados (7.4% de la población total en Colombia según el DANE) y genera alrededor de 108.000 empleos directos⁶.

No obstante, este modelo genera otro tipo de trabajo que se configura con las cooperativas de trabajo asociado, las cuales operan bajo un régimen especial, según el cual sus asociados y gestores son a su vez quienes aportan el trabajo. Bajo este esquema se encuentran alrededor de 379.000 colombianos.

La evolución reciente ha consolidado al cooperativismo como un movimiento sólido, con tasas de crecimiento para el último año superiores al 15% en sus principales cifras financieras y consiguiendo unos ingresos equivalentes al 5.27% del PIB. La red de puntos de atención del sector cooperativo en sus diferentes campos de acción es cercana a los 11.000.

La cartera de créditos bruta de la totalidad del sector cooperativo a diciembre de 2005 es de \$5.3 billones y su crecimiento anual ha sido equivalente a un 19.6%. El número total de créditos del sector cooperativo es de 1'567.000 lo que da un promedio de crédito de \$3.4 millones. La evolución reciente de la cartera de vivienda del sector cooperativo da cuenta de la dinámica del sector en la colocación. En el último año el crecimiento de la cartera de vivienda neta fue del 21.5% y la de microcrédito inmobiliario del 62.26%.

El 15.50% de los colombianos hoy se encuentra afiliado a una EPS de modalidad cooperativa y el 30% son beneficiarios de los servicios de una entidad de naturaleza cooperativa o mutual.⁷

⁶ Confecoop. Posición del Cooperativismo a nueva propuesta de Reforma Tributaria. 3 agosto 2006.

⁷ Confecoop. Posición del Cooperativismo a nueva propuesta de Reforma Tributaria. 3 agosto 2006.

Estos breves indicadores demuestran un sector con grandes capacidades económicas y de una inmensa contribución de carácter social, componente indispensable para lograr una mejor distribución del ingreso en economías que se encuentran en proceso de desarrollo.⁸

Inflación. Se presenta de manera general el fenómeno denominado inflación como el desequilibrio económico caracterizado por la subida general de precios generando efectos sobre la distribución del ingreso.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) continuó con su tendencia a la baja al registrar en el pasado mes de junio un aumento del 0,30 por ciento, cifra menor al 0,40 por ciento presentada en junio de 2005.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE) informó que en los seis primeros meses de 2006, la inflación se situó en 3,02 por ciento cuando en el mismo período de 2005 era del 3,93 por ciento.

Esta cifra del 3,02 por ciento de aumento en los precios al consumidor entre enero y junio del año en curso, es el resultado más bajo desde 1962 cuando se situó en 2,79 por ciento.

Otro de los hechos destacables es que la tasa de inflación medida en doce meses (de junio de 2005 a junio de 2006) llegó al 3,94 por ciento, cuando en el mismo período de junio de 2004 a junio de 2005 fue del 4,83 por ciento. Lo anterior quiere decir que además de que es menor, por primera vez se sitúa por debajo del piso de la meta de inflación fijada por el Banco de la

⁸LOZANO PARDO, Ricardo, Superintendente de la Economía Solidaria. Sector Solidario y Actividad Financiera. [on line] <http://www.supersolidaria.gov.co>.

República para el 2006, de un rango entre del 4 y el 5 por ciento con un punto medio del 4,5 por ciento.

La inflación del 3,94 por ciento entre junio de 2005 y junio de 2006 es la más baja desde 1965. Pero aun este fenómeno representa una amenaza por que perjudica el bolsillo especialmente de la clase baja, que es el talento humano de las Cooperativas, especialmente las de Trabajo Asociado.

Créditos. Según informe de la Cámara de comercio de Bucaramanga, en el primer semestre el sector comercial mostró un crecimiento significativo, motivado por la recuperación de la confianza de la población en la toma de nuevos créditos y esto por la baja de los intereses.

Los créditos comerciales absorbieron el 54.2% de ellos, seguidos por los créditos de consumos con el 31.6%, los de vivienda con el 11.1% y por ultimo los micro créditos con el 3%. De acuerdo a lo anterior se puede apreciar que la activación de la economía ha permitido que la población invierta en libre inversión, compra de activos entre otros y por consiguiente esto es una oportunidad para Coophumana Ltda., ya que si deseara ampliar su infraestructura lo podría realizar mediante la tramitación de créditos, analizando que las tasas de interés están en un nivel aceptable dentro del mercado financiero.

2.2.5 Ámbito Social del Cooperativismo. Las cooperativas han realizado un gran aporte a lo largo de su existencia. Para los asociados, la cooperativa se convierte en una opción para solventar sus necesidades en un escenario difícil como el colombiano, donde los niveles de desigualdad social son altos.

El solo hecho de hacer parte de una cooperativa le brinda al asociado la posibilidad de hacerse dueño y gestor de una iniciativa empresarial y, a lo

largo de su vinculación y participación, conseguir mayores niveles de educación, sumada a servicios de cultura, esparcimiento, formación, subsidios, auxilios y seguros, entre otros. Estos servicios sociales se otorgan de los excedentes generados por la actividad económica de la cooperativa, configurándose así la razón de ser de este modelo socio-económico.

- **Labor social del Cooperativismo.** En un país donde las iniciativas empresariales son limitadas, el modelo cooperativo brinda la posibilidad a pequeños núcleos de la población, que suelen pertenecer a los estratos medios y bajos de la sociedad, de hacer parte de una empresa de su propiedad, creada fundamentalmente para satisfacer necesidades comunes.

La labor social del cooperativismo cubre en muchas ocasiones la tarea del Estado, el cual, dada su estrechez fiscal, ve reducidas las posibilidades de ofrecer una cobertura plena de las necesidades básicas de la población.

- **Inversión en Educación formal.** Con base en las actuales normas tributarias, la inversión del sector cooperativo en programas de educación formal arroja las siguientes cifras:

En el año 2004 \$23.388 millones; en el año 2005 \$51.966 millones y se tienen estimados para el año 2006 cerca de \$60.000 millones, para una inversión total en el lapso de tres años de \$135.354 millones.

El reporte evidencia el gran impacto social de este tipo de inversiones hechas por el sector cooperativo para el país. El 99% de los recursos invertidos durante 2004 y 2005 fueron dirigidos a poblaciones de los estratos uno, dos y tres, y casi el 70% se destinó a los niveles de primaria y

bachillerato. La cobertura fue de 278 municipios, con cerca de 516.000 beneficiarios en 2004 y 435.000 en el 2005⁹

2.2.6 Factor Tecnológico. La tecnología es información, métodos e instrumentos por medio de los cuales se utilizan los recursos materiales del ambiente para satisfacer diversas necesidades y deseos. En la administración gerencial moderna una condición inevitable es la destinación de suficientes recursos para lograr un desarrollo tecnológico adecuado.

Esto es necesario, toda vez que es una herramienta indispensable para el proceso de toma de decisiones internas, pero a la vez será uno de los requisitos indispensables para efectos de poder cumplir con los requerimientos de control y supervisión que se desarrolle en el mediano o largo plazo.

Disponibilidad de Sistemas de Información Internet/intranet. Probablemente representa el más grande potencial que tienen las corporaciones para desarrollar estrategias de negocios dentro de la globalización, pero también representa la oportunidad que tienen las empresas pequeñas de proyectarse como las empresas grandes independientemente de las fronteras geográficas.

Procesamiento Electrónico de Datos. El Procesamiento Electrónico de Datos, sin duda es el componente de la Tecnología de la Información más utilizado en la actualidad y que cumple con una función fundamental en la organización. Utilizar el hardware y el software para automatizar el proceso de recolección, análisis y salida de datos para convertirlos en información seguirá siendo fundamental en cualquier organización. En este sentido la utilización de Sistemas de Administración de Bases de Datos deberá ser la

⁹ CONFECOOP. Posición del Cooperativismo frente a la Propuesta de Reforma Tributaria, Agosto de 2006

única alternativa real con la que cuente una organización para manipular sus datos e integrar en dos dimensiones los sistemas orientados al control y a la toma de decisiones.

La Automatización de la Oficina es una oportunidad porque ayuda a mejorar la productividad e integra las funciones básicas para la elaboración de documentos; provee una serie de herramientas que ayudan en el análisis de sensibilidad de escenarios corporativos en distintas áreas del negocio y ayudan en las presentaciones internas y externas que promueven la venta de nuevas ideas, productos o servicios. Además, nos apoyan en la planificación de nuestro tiempo en carácter individual y en algunos casos más específicos aplicaciones de grupo, y en la programación de la utilización de recursos en los proyectos.

Tecnología básica en la empresa. Hoy existen muchas formas para que la empresa adquiera lo necesario para su normal funcionamiento. Escenarios distintos se pueden imaginar en este campo, por ejemplo documentos compartidos y siendo editados en tiempo real por varias personas al mismo tiempo independientemente de las fronteras geográficas; la incorporación de multimedia, incluyendo voz y video para las comunicaciones interactivas sin necesidad de la utilización de aparatos telefónicos son ya una realidad, y la tecnología está al alcance de cualquier empresa; correos electrónicos interactuando con acceso a bases de datos corporativas, enviando y recibiendo información mientras se actualizan las bases de datos.

La Tecnología de la Información representa una oportunidad para apoyar la estrategia corporativa y mejorar la competitividad, como una herramienta que permite la toma de decisiones y de apoyo con la gente, obteniendo grandes beneficios en materia de comunicaciones, administración, atención a clientes, actividades de soporte y todo lo relacionado con actividades que

impliquen manejo de información. Además contribuyen a reducir los tiempos de respuesta y a mejorar la calidad de los productos y servicios y permiten una integración con los proveedores y los clientes.

Tecnología disponible en software. Existen soluciones tecnológicas para el sector solidario que le permiten contar con sistemas de información que le ayudan a integrar las operaciones del movimiento del negocio en una sola plataforma que le permita tener el control del negocio. Dentro del software disponible se encuentran los siguientes paquetes: DIÁLOGO - Solución Integral para Cooperativas y Fondos de Empleados, INTEGRADOR S.F.C. Sistema Financiero Cooperativo, MULTIDATOS - Sistema de Ahorro y Crédito Financiero para Fondos de Empleados y Cooperativas, Orbis - Software de Alta Tecnología para el Sector Financiero y Solidario, PARTICIPAR - Fondo de Empleados, SAFIX - Sistema Cooperativo, SAPIENS - Sistema para Cooperativas y Fondos de Empleados bajo Windows, Sicoop - Cooperativas y Fondos de Empleados, SIMCO PLUS - Soluciones Tecnológicas para El Sector Solidario, XEO® - Gestión Cooperativo y Fondos de Empleados.

La gran variedad de software disponible representa una oportunidad e innumerables beneficios para COOPHUMANA en cuestión de disminución de los gastos, tiempo y personal, obteniendo grandes beneficios en materia de comunicaciones, administración, atención a clientes, actividades de soporte y todo lo relacionado con actividades que impliquen manejo de información. Además contribuyen a reducir los tiempos de respuesta y a mejorar la calidad de los productos y servicios y permiten una integración con los proveedores y clientes.

Costos de la tecnología. El alto costo, el período incierto del retorno y las dificultades de financiación son los obstáculos económicos más

frecuentemente para acometer procesos de innovación. Algunos sistemas de apoyo para las decisiones estratégicas son demasiado complicados, caros o limitados como para ser usados con facilidad por los gerentes de una empresa, presentando una amenaza al no poder invertir en tecnología que les facilite la toma de decisiones.

2.2.7 Análisis concluyente del diagnóstico externo. El análisis del POAM, consiste en la valoración de las variables de los factores externos según se observen como una amenaza u oportunidad, clasificándolas en una escala alta o baja y el impacto sobre el negocio, para determinar si la influencia de dicho factor es positiva o negativa. De esta manera se obtendrá una visión sobre las variables que representan las mejores oportunidades y las más fuertes amenazas.

Se califica para cada factor externo, cada una de las variables en Oportunidad o Amenaza, asignándole a cada una un valor en una escala que va de 1 a 4, de la siguiente forma:

- 1 : Representa una amenaza alta.
- 2 : Representa una amenaza baja
- 3 : Ofrece una oportunidad baja
- 4 : Ofrece una oportunidad alta

De igual forma se valoró el impacto que cada variable tiene sobre el negocio asignándole un peso a cada factor en una escala de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).

La calificación final resulta del producto entre la calificación y el impacto; dicho valor está en un rango comprendido entre 1 y 4, el cual se interpretará de la siguiente forma:

De 0 a 1,75 es una amenaza de incidencia baja.

De 1,76 a 2,4 es una amenaza de incidencia alta.

De 2,6 a 3,25 es una oportunidad de incidencia baja.

De 3,26 a 4 es una oportunidad de incidencia alta.

Los resultados se observan en los cuadros, 17, 18, 19, 20 y 21

Cuadro 17 . Matriz POAM del factor competitivo.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACIÓN				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
		AMENAZ		OPORTUN			
		A	B	B	A		
RIVALIDAD	0.10		2			0,20	Al contar con un régimen laboral diferente se usa con fines distintos de generar empleo.
NUEVOS COMPETIDORES	0.15		2			0,30	No existe una restricción fuerte para crear una cooperativa de trabajo asociado.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	0.15			3		0,45	El cliente negocia las condiciones del convenio.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	0.10			3		0,30	Existe gran cantidad de proveedores de insumos flexibilizando la forma de pago.
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	0.25			3		0,75	La prestación del servicio se extiende a áreas operativas y administrativas.
ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA	0.25	1				0,25	El bajo precio ofrecido ocasiona la pérdida de contratos.
TOTAL	1.00			X		2.25	El factor competitivo presenta una incidencia negativa baja.

Cuadro 4. Matriz POAM del factor político y legal.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACIÓN				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
		AMENAZ OPORTUN					
		A	B	B	A		
Deberes de las Cooperativas	0.40				4	1.00	Les permite mantener asegurados a sus asociados
REFORMA TRIBUTARIA	0.30	1				0,30	Descapitalizaría a las Cooperativas
RECORTE TRANSFERENCIA	0.30	1				0,30	El Gobierno adopta políticas y normas para apoyar al sector.
TOTAL	1.00					1,6	El factor jurídico - político presenta una incidencia negativa alta.

Fuente.

Cuadro 19. Matriz POAM del factor económico.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACIÓN				RESULTADO	JUSTIFICACIÓN
		AMENAZ OPORTUN					
		A	B	B	A		
Aportes del sector a la economía	0.30				4	1.2	Aporta a mejorar el nivel de ingreso de la población menos favorecida
INFLACIÓN	0.25		2			0,50	Afecta negativamente la distribución del ingreso y el poder adquisitivo.
DISPONIBILIDAD DE CREDITO	0.25			3		0,75	Existen varios mecanismos de apoyo financiero.
TASAS DE INTERES	0.20			3		0.60	Presentan los niveles más bajos favoreciendo el uso de créditos.
TOTAL	1.00	X				3.5	El factor económico representa una incidencia positiva alta.

Cuadro 20. Matriz POAM del factor socio cultural.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ		OPORTUN			
		A	B	B	A		
Labor social del Cooperativismo	0.30			3		0.9	Ayuda al estado a cubrir las necesidades básicas de la población
Inversión en educación no formal	0.40				4	1.6	
MERCADO LABORAL	0.30				4	1.2	El modelo cooperativo contribuye a la generación de empleos en todos los sectores de la economía.
TOTAL	1.00			X		3.7	El factor socio – cultural presenta una incidencia positiva alta.

Cuadro 21. Matriz POAM del factor tecnológico.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ		OPORTUN			
		A	B	B	A		
DISPONIBILIDAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN	0.30				4	1,20	Existe gran variedad sistemas de información que agilizan los procesos administrativos y operativos.
TECNOLOGÍA BÁSICA	0.20				4	0.80	Posibilita estar en diferentes escenarios independientemente de las fronteras geográficas.
TECNOLOGÍA DISPONIBLE EN SOFTWARE	0.30				4	1,20	Hay gran variedad de soluciones tecnológicas para el sector solidario.
COSTO DE LA TECNOLOGÍA	0.20		2			0.40	Representa un obstáculo para acometer procesos de innovación.
TOTAL	1.00				X	3,60	El factor tecnológico presenta una incidencia positiva alta.

Después de la valoración se observó que el factor que incide negativamente en el sector cooperativo es el político -legal, siendo el más significativo la Reforma tributaria, el factor tecnológico tienen una incidencia positiva alta.

Por último se realizó una matriz resumen del entorno, la cual se muestra en el cuadro 22. La calificación de 2.93 obtenida de los factores externos indica una influencia positiva baja del entorno sobre el sector cooperativo. (Véase cuadro 22.)

Cuadro 22. Matriz de los factores externos EFE

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Económico	0.20	3.50	0,70
Competitivo	0.20	2.25	0,45
Socio Cultural	0.20	3.7	0,74
Político – Legal	0.20	1.6	0,32
Tecnológico	0.20	3,60	0.72
TOTAL	1.00		2.93

3. PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa COOPHUMANA LTDA T.A., a continuación se presentan las propuestas de mejoramiento, encaminadas a reactivar su desarrollo y fortalecimiento del área organizacional.

3.1 ÁREA GERENCIAL.

En esta área se plantea, la reformulación de la Misión y el proceso de divulgación a los asociados y la creación del manual de funciones.

MISIÓN ACTUAL:

COOPHUMANA LTDA T.A. es una organización Cooperativa que presta servicios de asesoría y ejecución de proyectos a los diferentes Entes Territoriales y empresas del sector público y privado, contribuyendo de esta forma, a la optimización de la calidad de vida de la población del oriente colombiano con una metodología de trabajo asertivo.

MISION PROPUESTA

La misión de COOPHUMANA LTDA T.A. Es proporcionar a las empresas públicas la fuerza laboral necesaria para desarrollar su actividad, ofreciéndoles personal capacitado y comprometido certificado por competencias; para ello la ejecución del mejoramiento continuo y la capacitación de sus asociados primaran en la organización, de esta manera permitirá contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, su familias y sociedad en general.

PROCESO DE DIVULGACIÓN:

Para la divulgación tanto de la misión como de la visión, se plantea la creación de unos plegables, que cada asociado recibirá en el momento de su afiliación a la cooperativa, y para los antiguos se plantea que los miembros del Consejo de Administración realicen reuniones por área y entreguen a cada asociado y expliquen la importancia de conocer el rumbo que mueve a la Cooperativa. (Veáse Anexo A)

PROPUESTA DE CREACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

MANUAL DE FUNCIONES:



MANUAL DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.

COOPHUMANA LTDA.

NIT. 804.010.384-2

BUCARAMANGA – SANTANDER.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Nombre del Cargo:	Área:	Departamento:
Gerente General.	Administración.	Gerencia.
Cargos iguales:	Jefe inmediato:	Cargos Supervisados:
Cero (0)	Consejo de administración.	Cinco (5)

MISIÓN DEL CARGO

Ser el representante legal de la COOPERATIVA, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y superior de todos los asociados trabajadores. Además debe Planear, Dirigir y Controlar Todos los procesos, acciones y decisiones de la organización.

Por otra parte debe Velar por todos los Intereses los recursos de la organización colocando a disposición de la empresa todo su potencial humano, para la administración de la organización y satisfacción de sus clientes.

RESUMEN DEL CARGO

Planear, Dirigir y Controlar la Cooperativa, como también el evaluar su desempeño.

ACTIVIDADES DEL CARGO

- Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, así como supervisar el funcionamiento de la COOPERATIVA, la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas, y cuidar de la debida y oportuna ejecución de las operaciones y de su contabilización.
- Dirigir las relaciones públicas de la COOPERATIVA, en especial con las entidades oficiales, del sector cooperativo y del sector social en general.
- Proponer las políticas administrativas de la COOPERATIVA y preparar los proyectos que serán sometidos a consideración del Consejo de Administración.
- Celebrar concesiones, convenios o contratos y todo tipo de negocios del giro ordinario de las actividades de la COOPERATIVA y en las cuantías de las atribuciones permanentes señaladas por el Consejo de Administración.
- Celebrar, previa autorización del Consejo de Administración, los convenios, concesiones o contratos relacionados con la adquisición, venta y constitución de garantías reales sobre inmuebles, cuando el monto de los contratos exceda las facultades otorgadas. Igualmente realizar el proceso de cobros jurídicos de las obligaciones a favor de la cooperativa y dar los poderes a los abogados para la ejecución de los procesos jurídicos de cobro.

- Procurar que los Asociados reciban información oportuna sobre los servicios y demás asuntos de interés y mantener permanentemente comunicación con ellos.
- Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios de acuerdo con los presupuestos y las facultades especiales que para el efecto se otorguen por parte del Consejo de Administración.
- Contratar a los asociados trabajadores para los diversos cargos dentro de la COOPERATIVA, de conformidad con el presupuesto, la planta de personal, los reglamentos especiales y con sujeción a las normas laborales aplicables, y adoptar las sanciones disciplinarias que le corresponda aplicar como máximo director ejecutivo y que expresamente le determine los reglamentos.
- Rendir periódicamente al Consejo de Administración informes relativos al funcionamiento de la COOPERATIVA.
- Presentar al Consejo, para su estudio y aprobación, el proyecto de presupuesto de rentas y gastos.
- Ordenar el pago de los gastos ordinarios de la cooperativa y firmar los cheques junto con el tesorero.
- Remover y sancionar a los Asociados trabajadores, cuando fuere el caso.
- Supervigilar el estado de caja y cuidar que se mantenga con seguridad los bienes de la cooperativa.
- Verificar la elaboración de facturas y cuentas de cobro y además aprobar su entrega y cobro.
- Presentar al consejo de Administración el balance general y el proyecto de distribución de excedentes, para su estudio y presentación a la asamblea general.
- Las demás que le asigne el Consejo de Administración compatibles con el cargo.

- Realizar actividades de mercadeo en pro de incrementar el número de convenios e ingresos de la cooperativa.
- Ejecutar actividades de planeación administrativa y estratégica.
- Formular planes y programas en promoción y publicidad en pro de incrementar las ventas.
- Negociar con los clientes los convenios y sus cláusulas.
- Promover y Conformar el Comité paritario de la empresa y realizar actividades de promoción y prevención en salud ocupacional y riesgos profesionales.
- Verificar que los pagos y descuentos se realicen de manera correcta.
- Establecer relaciones con las entidades de seguridad social integral.
- Identificar las necesidades tecnológicas y mejoras en los procesos administrativos y operativos de la cooperativa.
- Administrar el Talento Humano. Dirigir a toda la organización creando un Clima Organizacional óptimo para el desarrollo de las actividades de esta misma.
- Crear herramientas administrativas que permitan el control y el mejoramiento de la organización, tales como presupuestos, indicadores de gestión e informes periódicos.
- Crear, establecer y mantener canales óptimos de comunicación dentro de la empresa que permitan el buen desarrollo de las actividades y el despliegue de las decisiones y funciones.
- Estudiar constantemente el mercado de los productos de la empresa y con base en ello formular estrategias que permitan satisfacer ese mercado.
- Realizar mensualmente un mínimo de cinco (5) propuestas a nuevas empresas para la prestación del servicio de COOPHUMANA LTDA T.A.

RESPONSABILIDADES

POR SUPERVISIÓN:

- Supervisa a todos los asociados, empleados y miembros de la cooperativa.

POR CONTACTOS:

- Mantiene el Contacto directo con los Clientes de la empresa. Es quien representa legalmente la empresa, para así brindarles información fidedigna de los productos y servicios prestados.
- Mantiene Contacto directo con los diferentes comités que conforman la cooperativa. Debe brindarles una información veraz acerca de la empresa.
- Es responsable de la comunicación con entidades tales como el Gobierno, DIAN, Supersolidaria, así mismo como la EPS, la ARP, Fondo de Pensiones.
- Mantiene Contacto directo con los asociados.
- Con los proveedores de la cooperativa.
- Con las diferentes entidades financieras que apoyan la operación de la empresa.

POR PROCESO:

- Tiene responsabilidad directa con los procesos de prestación del servicio. Sus decisiones determinan la programación, disponibilidad, cumplimiento y la calidad del servicio prestado por la empresa, aunque no actúe directamente en el proceso productivo.

POR MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO.

- Es responsable por los equipos administrativos de la empresa. Los computadores, la planta física, la oficina donde labora, el escritorio, Teléfono, Archivadores.

EXIGENCIAS DEL CARGO**POR MANEJO DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES Y DINERO**

- Es responsable por el manejo de dinero hasta por el total de los activos, utilidades del ejercicio, planta física, Cheques, pagares, Cuentas Bancarias, Reserva legal, y Patrimonio. El uso indebido de estos recursos puede hasta hacer liquidar la empresa.

POR CONFIDENCIALIDAD:

- Es responsable de TODA la información confidencial de la organización.

PERFIL DEL CARGO

EDAD: Mayor de 20 años

NIVEL EDUCATIVO

- Nivel educativo Alto. Debe tener como mínimo un Título Técnico, Universitario, diplomados, post-gradados, especializaciones, doctorados, con énfasis en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Gestión empresarial, procesos de producción y manejo de Información Financiera, complementado con la formación acerca de las organizaciones solidarias (cooperativas).

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia mínima de 2 años en adelante en cargos de Gerencia Administrativa, Producción, Gerencia de Personal,, Mercadeo y actividades afines a la Gestión empresarial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Tener conocimientos amplios acerca de Cooperativismo, su legislación e implicaciones especiales que el ejercicio de la actividad económica requiera.

DE HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

- Debe ser una persona Responsable, Participativa, Solidaria, con Iniciativa y Liderazgo empresarial y social.
- Ejecuta labores poco repetitivas, las cuales conllevan mucha creatividad e iniciativa.
- Con una visión abierta para preparar a la organización a cambios culturales y de competencia.
- Con capacidad de análisis y con Carácter. Debe tener una personalidad sólida y definida.
- Comprometida con la cooperativa para poder desempeñar la función de guiar la cooperativa buscando el bienestar común y el desarrollo integral de los asociados.

OTROS

Honorabilidad y rectitud en el manejo de fondos y bienes.

Experiencia e idoneidad en el ejercicio de cargos directivos y en el manejo de los aspectos relacionados con el objeto social de la COOPERATIVA.

Reconocimiento e inscripción en la Supersolidaria.

Certificado judicial el cual certifique que no posee ningún problema jurídico con la justicia Nacional e Internacional.

RIESGOS DEL CARGO

- Condiciones normales de trabajo de Oficina. Riesgos a altos niveles de estrés y responsabilidades.



MANUAL DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.

COOPHUMANA LTDA.

NIT. 804.010.384-2

BUCARAMANGA – SANTANDER.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Nombre del Cargo:	Área:	Departamento:
Secretaria General	Administración.	Operación.
Cargos iguales:	Jefe inmediato:	Cargos Supervisados:
Cero (0)	Gerente General.	Cero (0)

MISIÓN DEL CARGO

Apoyar a la Gerencia en la ejecución de las actividades administrativas, operativas y financieras de la cooperativa.

RESUMEN DEL CARGO

Ejecutar las actividades críticas en la operación de la Cooperativa.

ACTIVIDADES DEL CARGO

- Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Gerencia General, en cuanto a la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas.
- Elaborar la liquidación de la Nómina de los asociados de la Cooperativa.
- Elaborar e imprimir las planillas y comprobantes de nómina.
- Registrar los movimientos soportándolos con la papelería administrativa necesaria.

- Diligenciar los préstamos que se realizan a los asociados.
- Liquidar y descontar los pagos de los diferentes préstamos.
- Procurar que los Asociados reciban información oportuna sobre los servicios, descuentos, retenciones y demás asuntos de interés y mantener permanentemente comunicación con ellos.
- Apoyar a la gerencia en los programas y proyectos que le son asignados.
- Informar a la gerencia sobre cualquier irregularidad en el cargo.
- Promover y Conformar el Comité paritario de la empresa y realizar actividades de promoción y prevención en salud ocupacional y riesgos profesionales.
- Proponer mejoras para el desempeño del cargo.
- Mantener siempre el sitio de trabajo aseado y en excelentes condiciones para crear un buen ambiente laboral.
- Mantener siempre respeto y buena voluntad para realizar sus labores diarias.
- Preocuparse por mantener el respeto y las buenas costumbres con sus compañeros de trabajo.
- Estar siempre a disposición del (la) Gerente (a) para acatar cualquier orden que de el provenga.
- Verificar la correcta elaboración de facturas y el correspondiente cobro.

RESPONSABILIDADES

POR SUPERVISIÓN:

- Supervisión de liquidaciones de compensaciones de todos los asociados.

POR CONTACTOS:

- Debe preocuparse por mantener buenas relaciones con los asociados.
- Mantiene el Contacto directo con los Clientes de la empresa.

- Mantiene Contacto directo con los diferentes comités que conforman la cooperativa. Debe brindarles una información veraz acerca de la empresa.
- Con los proveedores de la cooperativa.

POR PROCESO:

- Es responsable de mantener el proceso de afiliaciones a las distintas EPS, AFP, ARS, Compensaciones de los asociados..

POR MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO.

- Es responsable por los equipos administrativos de la empresa. Los computadores, la planta física, la oficina donde labora, el escritorio, Teléfono, Archivadores.

EXIGENCIAS DEL CARGO

POR MANEJO DE DOCUMENTOS

- Es responsable por el manejo documentos administrativos y legales.

POR CONFIDENCIALIDAD:

- Es responsable de TODA la información confidencial de la organización.

PERFIL DEL CARGO

EDAD

- Debe tener mínimo 20 años.

NIVEL EDUCATIVO

- Nivel educativo Alto. Debe tener como mínimo un Título Técnico o Universitario, con énfasis en Administración de Empresas, Gestión empresarial, manejo de Información Financiera y Contabilidad.

EXPERIENCIA LABORAL

- Experiencia mínima de 1 año en adelante en cargos en áreas financieras, contabilidad, personal y actividades afines a la Gestión empresarial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Tener conocimientos amplios acerca de Cooperativismo, su legislación e implicaciones especiales que el ejercicio de la actividad económica requiera.
- Conocimientos en manejo del software ABACO y programas informáticos de contabilidad.

DE HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

- Debe ser una persona Responsable, Participativa, Solidaria, con Iniciativa y Liderazgo empresarial y social.
- Con una visión abierta para contribuir con la organización a cambios culturales y de competencia.
- Con capacidad de análisis y con Carácter. Debe tener una personalidad sólida y definida.
- Comprometida con la cooperativa para poder mejorar continuamente con el desempeño de la empresa.

OTROS

- Honorabilidad y rectitud en el manejo de fondos y bienes.
- Reconocimiento e inscripción en la Supersolidaria.

- Certificado judicial el cual certifique que no posee ningún problema jurídico con la justicia Nacional e Internacional.

RIESGOS DEL CARGO

- Condiciones normales de trabajo de Oficina. Riesgos a altos niveles de estrés y responsabilidades.



**MANUAL DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.
COOPHUMANA LTDA.
NIT. 804.010.384-2
BUCARAMANGA – SANTANDER.**

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Nombre del Cargo:	Área:	Departamento:
Tesorera	Administración.	Operación.
Cargos iguales:	Jefe inmediato:	Cargos Supervisados:
Cero (0)	Gerente General.	Cero (0)

MISIÓN DEL CARGO

Administrar y apoyar a la Gerencia en la ejecución de las actividades financieras de la cooperativa.

RESUMEN DEL CARGO

Ejecutar las actividades financieras de la Cooperativa.

ACTIVIDADES DEL CARGO

- Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Gerencia General, en cuanto al manejo de los recursos financieros..
- Cuidar de la debida y oportuna ejecución de las operaciones financieras.
- Realizar los respectivos pagos a los asociados de la Cooperativa.
- Elaborar e imprimir las planillas y comprobantes de nómina.
- Contabilizar diariamente los movimientos de dinero realizados por ingresos o egresos.
- Realizar diariamente los registro de pagos en la caja general

- Registrar los movimientos soportándolos con la papelería administrativa necesaria.
- Controlar y registrar el flujo de efectivo de la caja menor.
- Elaborar informes periódicos acerca de los movimientos bancarios.
- Actualizar diariamente la información financiera en el sistema.
- Cerrar caja y registrar los movimientos financieros diariamente y además realizar el informe respectivo.
- Elaborar los diferentes pagos y comprobantes a proveedores, clientes y cualquier acreedor de la cooperativa.
- Apoyar a la gerencia en los programas y proyectos que le son asignados.
- Informar a la gerencia sobre cualquier irregularidad en el cargo.
- Proponer mejoras para el desempeño del cargo.
- Mantener siempre el sitio de trabajo aseado y en excelentes condiciones para crear un buen ambiente laboral.
- Mantener siempre respeto y buena voluntad para realizar sus labores diarias.
- Preocuparse por mantener el respeto y las buenas costumbres con sus compañeros de trabajo.
- Estar siempre a disposición del (la) Gerente (a) para acatar cualquier orden que de el provenga.
- Verificar la correcta elaboración de facturas y el correspondiente cobro.

RESPONSABILIDADES

POR SUPERVISIÓN:

- Supervisión de pagos de compensaciones de todos los asociados, cobros de facturas y demás pagos a proveedores

POR CONTACTOS:

- Debe preocuparse por mantener buenas relaciones con los asociados.

- Mantiene el Contacto directo con los Clientes de la empresa.
- Mantiene Contacto directo con los diferentes comités que conforman la cooperativa. Debe brindarles una información veraz acerca de la empresa.
- Con los proveedores de la cooperativa.
- Con las diferentes entidades financieras que apoyan la operación de la empresa.

POR PROCESO:

- Es responsable de mantener el proceso de cancelación de afiliaciones, nómina, pagos a proveedores y suministro de información financiera a la gerencia.

POR MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO.

- Es responsable por los equipos administrativos de la empresa. Los computadores, La planta física, la oficina donde labora, el escritorio, Teléfono, Archivadores.

EXIGENCIAS DEL CARGO

POR MANEJO DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES Y DINERO

- Es responsable por el manejo de dinero hasta por el total de los activos, utilidades del ejercicio, planta física, Cheques, pagares, Cuentas Bancarias, Reserva legal, y Patrimonio. El uso indebido de estos recursos puede hasta hacer liquidar la empresa.

POR CONFIDENCIALIDAD:

- Es responsable de TODA la información confidencial de la organización.

PERFIL DEL CARGO

EDAD

- Debe tener mínimo 20 años.

NIVEL EDUCATIVO

- Nivel educativo Alto. Debe tener como mínimo un Título Técnico o Universitario, con énfasis en Administración de Empresas, Gestión empresarial, manejo de Información Financiera y Contabilidad.

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia mínima de 1 año en adelante en cargos en áreas financieras, contabilidad, personal y actividades afines a la Gestión empresarial.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Tener conocimientos amplios acerca de Cooperativismo, su legislación e implicaciones especiales que el ejercicio de la actividad económica requiera.
- Conocimientos en manejo de Tesorería e informática.

DE HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

- Debe ser una persona Responsable, Participativa, Solidaria, con Iniciativa y Liderazgo empresarial y social.
- Con una visión abierta para contribuir con la organización a cambios culturales y de competencia.
- Con capacidad de análisis y con Carácter. Debe tener una personalidad sólida y definida.
- Comprometida con la cooperativa para poder mejorar continuamente con el desempeño de la empresa.

OTROS

- Honorabilidad y rectitud en el manejo de fondos y bienes.
- Reconocimiento e inscripción en la Supersolidaria.
- Certificado judicial el cual certifique que no posee ningún problema jurídico con la justicia Nacional e Internacional.

RIESGOS DEL CARGO

- Condiciones normales de trabajo de Oficina. Riesgos a altos niveles de estrés y responsabilidades.



MANUAL DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.

COOPHUMANA LTDA.

NIT. 804.010.384-2

BUCARAMANGA – SANTANDER.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Nombre del Cargo:	Área:	Departamento:
Auxiliar Contable.	Administración.	Operación.
Cargos iguales:	Jefe inmediato:	Cargos Supervisados:
Cero (0)	Gerente General.	Cero (0)

MISION DEL CARGO

Procesar la información requerida por la Cooperativa en todos sus procesos administrativos, operativos y financieros, permitiendo el flujo de información oportuna y veraz para la toma pronta y efectiva de decisiones.

RESUMEN DEL CARGO

Procesamiento de la información de la cooperativa.

ACTIVIDADES DEL CARGO

- Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Gerencia General, en cuanto a la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas.
- Cuidar de la debida y oportuna ejecución de las operaciones y de su contabilización.
- Introducir la información financiera y operativa en el sistema.
- Crear un ambiente agradable para los nuevos asociados.
- Colaborar con la elaboración de los informes de contabilidad.

- Asistir en las funciones de pago de nómina a (el) (la) Tesorera.
- Introducir en el sistema los préstamos y sus amortizaciones.
- Elaborar comprobantes de egresos, e ingresos en el sistema
- Verificar el cobro oportuno y real de las facturas y cuentas de cobro.
- Procurar que los Asociados reciban información oportuna sobre los servicios, descuentos, retenciones y demás asuntos de interés y mantener permanentemente comunicación con ellos.
- Actualizar diariamente la información financiera en el sistema.
- Apoyar a la gerencia en los programas y proyectos que le son asignados.
- Informar a la gerencia sobre cualquier irregularidad en el cargo.
- Proponer mejoras para el desempeño y los procesos del cargo.
- Mantener siempre el sitio de trabajo aseado y en excelentes condiciones para crear un buen ambiente laboral.
- Velar por que el archivo siempre este actualizado y organizado.
- Mantener siempre respeto y buena voluntad para realizar sus labores diarias.
- Preocuparse por mantener el respeto y las buenas costumbres con sus compañeros de trabajo.
- Estar siempre a disposición del (la) Gerente (a) para acatar cualquier orden que de el (ella) provenga.

RESPONSABILIDADES

POR SUPERVISIÓN:

- Supervisión de informes contables.

POR CONTACTOS:

- Debe preocuparse por mantener buenas relaciones con los asociados.
- Debe tener contacto con las entidades de Salud, Riesgo y Pensión.

- Mantiene Contacto directo con los diferentes comités que conforman la cooperativa. Debe brindarles una información veraz acerca de la empresa.

POR PROCESO:

- Es responsable de mantener el proceso de contabilización de todos los movimientos de la empresa.

POR MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO.

- Es responsable por los equipos administrativos de la empresa. Los computadores, La planta física, la oficina donde labora, el escritorio, Teléfono, Archivadores.
- Mantener el sistema en óptimas condiciones.

EXIGENCIAS DEL CARGO

POR MANEJO DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES Y DINERO

- Maneja todos los documentos que soportan la operación financiera.
- Las liquidaciones y afiliaciones al sistema de seguridad social debe mantenerlas bien diligenciadas y archivadas.

POR CONFIDENCIALIDAD:

- Es responsable de información financiera confidencial de la organización.

PERFIL DEL CARGO

NIVEL EDUCATIVO

- Nivel educativo Medio. Debe ser como mínimo Bachiller Comercial, con conocimientos de Contabilidad administrativa, Manejo de soportes contables e información financiera.

EXPERIENCIA LABORAL

- Experiencia mínima de 1 año en adelante en cargos afines al área contable, desempeñando funciones de liquidaciones, registro y manejo de información contable y actividades afines.
- Tener conocimiento acerca de los procedimientos y actividades acerca de Seguridad Social, Riesgos profesionales, Fondos de pensión y Cajas de compensación.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Tener conocimientos amplios acerca de Cooperativismo, su legislación e implicaciones especiales que el ejercicio de la actividad económica requiera.
- Conocimientos en manejo del software ABACO y programas informáticos de contabilidad.

DE HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

- Debe ser una persona Responsable, Participativa, Solidaria, con Iniciativa y Liderazgo.
- Aunque ejecuta actividades repetitivas, es indispensable que sea una persona creativa.
- Con capacidad de análisis y Carácter. Debe tener una personalidad sólida y definida.
- Debe mostrar Compromiso con la cooperativa para poder desempeñar sus funciones basadas en las políticas y los lineamientos de la empresa.

OTROS

- Honorabilidad y rectitud en el manejo de fondos y bienes.

- Certificado judicial el cual certifique que no posee ningún problema jurídico con la justicia Nacional e Internacional.

RIESGOS DEL CARGO

- Condiciones normales de trabajo de Oficina. Riesgos a altos niveles de estrés y responsabilidades.



MANUAL DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.

COOPHUMANA LTDA.

NIT. 804.010.384-2

BUCARAMANGA – SANTANDER.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Nombre del Cargo:	Área:	Departamento:
Secretaria de Recepción	Administración.	Operación.
Cargos iguales:	Jefe inmediato:	Cargos Supervisados:
Cero (0)	Gerente General.	Cero (0)

MISION DEL CARGO

Apoyar a la organización con las actividades de servicio al asociado, servicio al cliente, relaciones públicas y de imagen en la Cooperativa.

RESUMEN DEL CARGO

Servicio al Cliente y al Asociado.

ACTIVIDADES DEL CARGO

- Su principal función debe ser la de tener una actitud servicial, de colaboración, abierta, comunicativa, receptiva y de respeto con todos y cada uno de los asociados y los clientes de la empresa.
- Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Gerencia General, en cuanto a la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas.

- Elaborar afiliaciones de los asociados al sistema de Salud, Riesgos y Pensiones.
- Encargada de manejar el archivo en la cooperativa. Por tal motivo debe mantenerlo siempre bien organizado, clasificado y guardado.
- Entrega los recibos de pago a los asociados, los cheques de cancelación y los subsidios.
- Revisar las planillas y los pagos realizados del pago de Seguridad Social para evitar errores.
- Diligenciar los formularios de afiliación al sistema de salud, riesgo y pensión.
- Elaborar cartas, memorandos y comunicados a nivel interno y externo.
- Recibir y Realizar las llamadas telefónicas pertinentes de la cooperativa.
- Recibir y controlar los recibos de caja menor y comprobantes de pago.
- Divulgar la información interna de la cooperativa y de las entidades conexas a esta.
- Brindar a todas las personas la información acerca de la cooperativa, sus funciones, beneficios, servicios, descuentos, aportes y todo lo relacionado con la operación interna.
- Crear un ambiente agradable para los nuevos asociados.
- Procurar que los Asociados reciban información oportuna sobre los servicios, descuentos, retenciones y demás asuntos de interés y mantener permanentemente comunicación con ellos.
- Apoyar a la gerencia en los programas y proyectos que le son asignados.
- Informar a la gerencia sobre cualquier irregularidad en el cargo o en la empresa.
- Promover y/o Conformar el Comité paritario de la empresa y realizar actividades de promoción y prevención en salud ocupacional y riesgos profesionales.
- Proponer mejoras para el desempeño y los procesos del cargo.

- Mantener siempre el sitio de trabajo aseado y en excelentes condiciones para crear un buen ambiente laboral.
- Mantener siempre respeto y buena voluntad para realizar sus labores diarias.
- Preocuparse por mantener el respeto y las buenas costumbres con sus compañeros de trabajo.
- Organizar y verificar las diferentes actividades del mensajero.
- Recibir y clasificar y entregar la respectiva correspondencia que llega a la cooperativa.
- Estar siempre a disposición del (la) Gerente (a) para acatar cualquier orden que de el (ella) provenga.

RESPONSABILIDADES

POR SUPERVISIÓN:

- El archivo de liquidaciones y afiliaciones de seguridad social.
- Comprobantes de pago, recibos y cheques a entregar.

POR CONTACTOS:

- Principalmente va a tener el primer contacto con el cliente. Debe impactar positivamente siempre que haya un momento de verdad, procurando hacer sentir de una excelente manera a todos los clientes.
- Debe preocuparse por mantener buenas relaciones con los asociados.
- Debe tener contacto con las entidades de Salud, Riesgo y Pensión.

POR PROCESO:

- Mantener el archivo organizado, estructurado y en buen estado. La pérdida de cualquier documento deberá ser responsabilidad de esta persona.

- Es responsable de mantener el proceso de cancelación de afiliaciones, nómina, información financiera y de estados de cuentas a la gerencia y a los asociados.

POR MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO.

- Es responsable por los equipos administrativos de la empresa. Los computadores, La planta física, la oficina donde labora, el escritorio, Teléfono, Archivadores.

EXIGENCIAS DEL CARGO

POR MANEJO DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES Y DINERO

- Manipula los cheques que debe entregar a los asociados.

POR CONFIDENCIALIDAD:

- Es responsable de información financiera confidencial de la organización.

PERFIL DEL CARGO

NIVEL EDUCATIVO

- Nivel educativo medio. Debe tener como mínimo un Título Bachiller comercial, Técnico o Estudiante Universitario, que maneje procesos básicos de contabilidad, finanzas y debe complementar con la formación acerca de las organizaciones solidarias (cooperativas).

EXPERIENCIA LABORAL

- Experiencia de 6 meses en actividades de secretaría y oficina.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Tener conocimientos amplios acerca de Cooperativismo, su legislación e implicaciones especiales que el ejercicio de la actividad económica requiera.
- Conocimientos en manejo del software ABACO y programas informáticos de contabilidad.

DE HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

- Debe ser una persona Responsable, Participativa, Solidaria, con Iniciativa y Liderazgo empresarial y social.
- Preferiblemente debe ser una persona carismática, alegre, extrovertida, sincera y que tenga habilidad para comunicarse con la demás gente.
- Con una visión abierta para preparar a la organización a cambios culturales y de competencia.
- Con capacidad de análisis y con Carácter. Debe tener una personalidad sólida y definida.
- Debe ser una persona meticulosa y que demuestre ser ordenada y metódica, ya que estas características le permitirán desempeñar mejor sus funciones.
- Tener conocimiento mínimo y certificado en capacitación de ventas y relaciones públicas.
- Debe ser una persona muy respetuosa y además paciente para poder tratar con los asociados y los clientes.

OTROS

- Honorabilidad y rectitud en el manejo de fondos y bienes.
- Certificado judicial el cual certifique que no posee ningún problema jurídico con la justicia Nacional e Internacional.

RIESGOS DEL CARGO

- Condiciones normales de trabajo de Oficina. Riesgos a altos niveles de estrés y responsabilidades.



MANUAL DE ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES.

COOPHUMANA LTDA.

NIT. 804.010.384-2

BUCARAMANGA – SANTANDER.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.

Nombre del Cargo:	Área:	Departamento:
Mensajero	Administración.	Operación.
Cargos iguales:	Jefe inmediato:	Cargos Supervisados:
Cero (0)	Gerente General.	Cero (0)

MISIÓN DEL CARGO

Apoyar a la organización con las actividades de servicio al asociado, servicio al cliente, relaciones públicas y de imagen en la Cooperativa.

RESUMEN DEL CARGO

Servicio al Cliente y al Asociado.

ACTIVIDADES DEL CARGO

- Su principal función debe ser la de tener una actitud servicial, de colaboración, abierta, comunicativa, receptiva y de respeto con todos y cada uno de los asociados y los clientes de la empresa.
- Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Gerencia General, en cuanto a la prestación de los servicios, el desarrollo de los programas.
- Llevar afiliaciones de los asociados a las diferentes empresas para las respectivas vinculaciones.

- Realizar las consignaciones y pagos en bancos.
- Entrega los recibos de pago a los asociados en las respectivas empresas.
- Entregar los comunicados a los clientes y asociados
- Diligenciar los formularios de afiliación al sistema de salud, riesgo y pensión.
- Recibir y controlar los recibos de caja menor y comprobantes de pago.
- Divulgar la información interna de la cooperativa y de las entidades conexas a esta.
- Brindar a todas las personas la información acerca de la cooperativa, sus funciones, beneficios, servicios, descuentos, aportes y todo lo relacionado con la operación interna.
- Crear un ambiente agradable para los nuevos asociados.
- Procurar que los Asociados reciban información oportuna sobre los servicios, descuentos, retenciones y demás asuntos de interés y mantener permanentemente comunicación con ellos.
- Apoyar a la gerencia en los programas y proyectos que le son asignados.
- Informar a la gerencia sobre cualquier irregularidad en el cargo o en la empresa.
- Promover y/o Conformar el Comité paritario de la empresa y realizar actividades de promoción y prevención en salud ocupacional y riesgos profesionales.
- Proponer mejoras para el desempeño y los procesos del cargo.
- Mantener siempre respeto y buena voluntad para realizar sus labores diarias.
- Preocuparse por mantener el respeto y las buenas costumbres con sus compañeros de trabajo.
- Recibir y clasificar y entregar la respectiva correspondencia que llega a la cooperativa.

- Estar siempre a disposición del (la) Gerente (a) para acatar cualquier orden que de el (ella) provenga.

RESPONSABILIDADES

POR CONTACTOS:

- Principalmente va a tener el primer contacto con el cliente. Debe impactar positivamente siempre que haya un momento de verdad, procurando hacer sentir de una excelente manera a todos los clientes.
- Debe preocuparse por mantener buenas relaciones con los asociados.
- Debe tener contacto con las entidades de Salud, Riesgo y Pensión.

POR PROCESO:

- Entregar oportunamente la correspondencia, tanto de la Cooperativa como de asociado.
- Es responsable de mantener el proceso de afiliaciones de asociados.

POR MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO.

- Es responsable por los equipos administrativos de la empresa. Los computadores, La planta física, la oficina donde labora, el escritorio, Teléfono, Archivadores.

EXIGENCIAS DEL CARGO

POR MANEJO DE DOCUMENTOS NEGOCIABLES Y DINERO

- Manipula los cheques que debe entregar a los asociados y los pagos en cheque y efectivo que realizan las empresas clientes.

POR CONFIDENCIALIDAD:

- Es responsable de información financiera confidencial de la organización.

PERFIL DEL CARGO

NIVEL EDUCATIVO

- Nivel educativo medio. Debe tener como mínimo un Título Bachiller comercial, Técnico o Estudiante Universitario, y debe complementar con la formación acerca de las organizaciones solidarias (cooperativas).

EXPERIENCIA LABORAL

- Experiencia de 6 meses en actividades de secretaría y oficina.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES

- Tener conocimientos amplios acerca de Cooperativismo, su legislación e implicaciones especiales que el ejercicio de la actividad económica requiera.
- Conocimientos en manejo de programas informáticos.

DE HABILIDAD MENTAL E INICIATIVA

- Debe ser una persona Responsable, Participativa, Solidaria, con Iniciativa y Liderazgo empresarial y social.
- Preferiblemente debe ser una persona carismática, alegre, extrovertida, sincera y que tenga habilidad para comunicarse con la demás gente.
- Con una visión abierta para preparar a la organización a cambios culturales y de competencia.
- Con capacidad de análisis y con Carácter. Debe tener una personalidad sólida y definida.
- Debe ser una persona meticulosa y que demuestre ser ordenada y metódica, ya que estas características le permitirán desempeñar mejor sus funciones.

- Tener conocimiento mínimo y certificado en capacitación de ventas y relaciones públicas.
- Debe ser una persona muy respetuosa y además paciente para poder tratar con los asociados y los clientes.

OTROS

- Honorabilidad y rectitud en el manejo de fondos y bienes.
- Certificado judicial el cual certifique que no posee ningún problema jurídico con la justicia Nacional e Internacional.

RIESGOS DEL CARGO

- Condiciones normales de trabajo de Oficina. Riesgos a altos niveles de estrés y responsabilidades.

3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO AREA DE MERCADEO

Para realizar la propuesta de mercadeo, primero se realiza un análisis de las necesidades del mercado. Para ello se utilizan los siguientes pasos, de acuerdo a la ficha técnica que se muestra a continuación:

3.2.1 Análisis del mercado. COOPHUMANA LTDA. T.A, tiene estructurado su mercado Potencial en todas las Alcaldías de los municipios del país, y como mercado objetivo las alcaldías de los departamentos de Santander, Norte de Santander, Sur del Cesar y Bolívar

Cuadro 23. Ficha técnica

<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>Inicialmente el estudio será de tipo descriptivo, el cual se fundamentará a través de fuentes primarias y secundarias de información, como revistas de municipios, referencias bibliográficas e Internet, entre otras.</p> <p>Además, se requiere de una investigación descriptiva, por que se hace necesario ampliar y profundizar sobre la aceptación de la Cooperativa en los municipios estudiados. Esta información será recopilada a través de un formato de encuesta dirigido a esta población, el cual suministrará información relevante en cuanto al nivel de satisfacción, necesidades, gustos, precios, presupuestos, servicios entre otros de interés.</p>
<p>Método de Investigación</p>	<p>Para la investigación planteada se acudirá al método de análisis y síntesis concluyente, ya que al utilizar una investigación de mercados, se hace necesario recoger información, analizar y concluir sobre las relaciones de interés que enmarca la determinación de las variables mercadotecnicas.</p>
<p>fuentes de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primarias. Para las fuentes primarias de información empleadas en la investigación exploratoria se acudirá a encuesta mediante un instrumento estructurado que se aplicará en forma directa en algunas Alcaldías de municipios de Santander y sur del Cesar, para medir los índices de satisfacción, necesidades y preferencias al momento de elegir una Empresa para prestación de servicios de con personal en outsourcing. ➤ Secundarias. Entre las fuentes secundarias de información empleadas se encuentran la información extractada de planeación municipal, Foros, documentación y libros especializados en las necesidades de cada municipio, textos de la carrera de Gestión Empresarial, consultas en Internet entre otros.

<p>Técnicas de recolección de información</p>	<p>Técnicas de recolección de información. La técnica de recolección de información utilizada es la encuesta; se realiza a través de formularios en los cuales se aplican preguntas para conocer los conocimientos, motivaciones, actitudes y opiniones de las Alcaldías municipales de algunos municipios de Santander, Norte Santander y Sur del Cesar y Bolívar.</p>
<p>Instrumento</p>	<p>La información se obtendrá por medio del cuestionario estructurado, ya que es el instrumento de mayor utilización para la recolección de datos. La encuesta estará conformada por las siguientes partes: presentación, donde se solicitará la cooperación y se expondrá el fin de la encuesta; información solicitada, comprenderá la información específica relacionada con el tema que se investigará.</p> <p>Las preguntas a realizar serán del tipo: dicotómicas, de escogencia múltiple, abiertas, en ella se proporciona al entrevistado una lista de alternativas para que señale una o varias de acuerdo a su criterio; y dicótomas, en donde el entrevistado tiene posibilidad de contestar una de las dos formas de respuesta que se dan.</p>
<p>Modo de aplicación</p>	<p>Directo.</p>
<p>Definición de población (elemento, unidad de muestreo)</p>	<p>Elemento: Alcaldes Unidad : Alcaldías</p>

<p>Proceso de muestreo</p>	<p>El cálculo de la muestra se hará de acuerdo al mercado objetivo a estudiar, se aplicará la técnica de muestreo aleatorio simple, debido a que es el más adecuado para este tipo de investigación, fácil de aplicar y menos costoso.</p> <p>Se cuantifica la población objetivo, que en la actualidad ascienden a 137 municipios de Santander, Norte de Santander y Sur del Bolívar.</p> <p>Para el cálculo de la muestra se utilizarán los siguientes elementos y formula estadística:</p> $n = \frac{N (p q) Z^2}{Z^2 (p q) + e^2 (N - 1)}$ <p>Donde: n = Muestra N = Población p = Probabilidad de aceptación q = Probabilidad de rechazo e = Error estimado Z = Nivel de confianza N = 137 p = 50% q = 50% e = 5% Z = 1.96 Para un nivel de confianza del 95%</p> <p>Despejando la fórmula se obtiene:</p> $n = \frac{137 (0.5) (0.5) (1.96)^2}{(1.96)^2 (0.5) (0,5) + (0.05)^2 (137 - 1)}$ <p>n = 131.57/(0.96+0.34) n = 101 Encuestas</p> <p>Para el desarrollo de la investigación solo se pudo aplicar , un muestreo directo a 30 municipios, debido a que los respectivos Alcaldes o encargados que inicialmente se comprometieron a colaborar con información para el desarrollo del proyecto no se encontraron disponibles en el momento de aplicar la encuesta.</p>
-----------------------------------	---

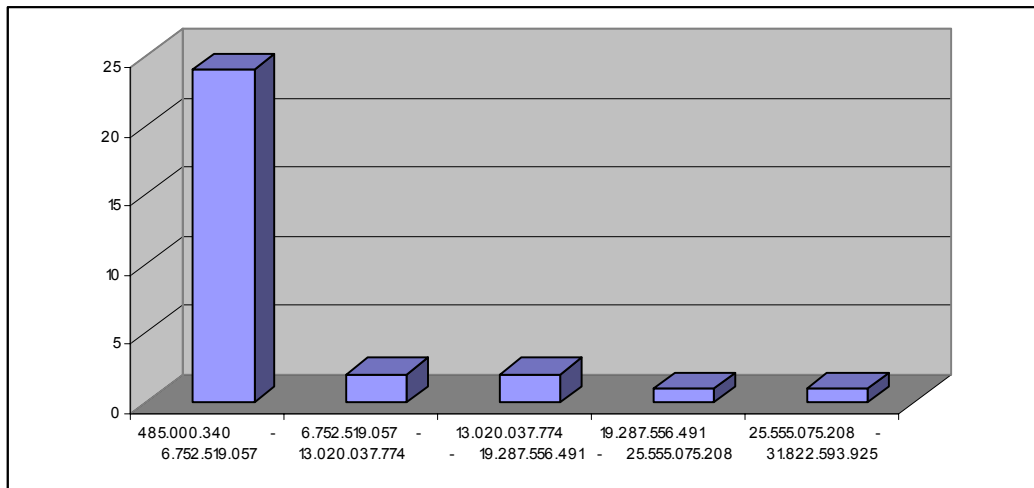
Marco muestral	Marco muestral: esta distribuida en los siguientes municipios así: Departamento de Santander= 87 municipios Norte de Santander = 40 municipios Sur de Bolívar = 10 municipios Los 30 municipios escogidos debido a la facilidad de suministrar la información para el proyecto son los siguientes; Rionegro, Piedecuesta, San Gil, Girón, Barrancabermeja, el Playón, Contratación, Barbosa, Capitanejo, Curiti, Bolivar, Barichara, Cimitarra, Toledo, Sardinata, Tibu, Ocaña, La Playa, Salazar, Toledo, Pamplona, Cachira, Bochalema, Cucuta, Chinacota, Cantagallo, Morales, Gamarra, Pailitas y Arboledas.
Alcance	La cobertura geográfica de la investigación se llevará a cabo en Municipios de Santander , norte de Santander y Sur del Bolívar
Tiempo de aplicación	El periodo de tiempo de aplicación del instrumento muestral se estima del 2 al 30 de octubre del 2006.

- **Tabulacion y análisis de Resultados:** a continuación se procede a analizar la tabulación de las preguntas una a una así;
- Presupuesto asignado por el Municipio

Cuadro 24. Rango de presupuesto asignado en los municipios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
485.000.340 - 6.752.519.057	24	80%
6.752.519.057 - 13.020.037.774	2	6,67%
13.020.037.774 - 19.287.556.491	2	6,67%
19.287.556.491 - 25.555.075.208	1	3,33%
25.555.075.208 - 31.822.593.925	1	3,33%
TOTAL	30	100

Grafico 11 . Rango de presupuesto asignado en los municipios



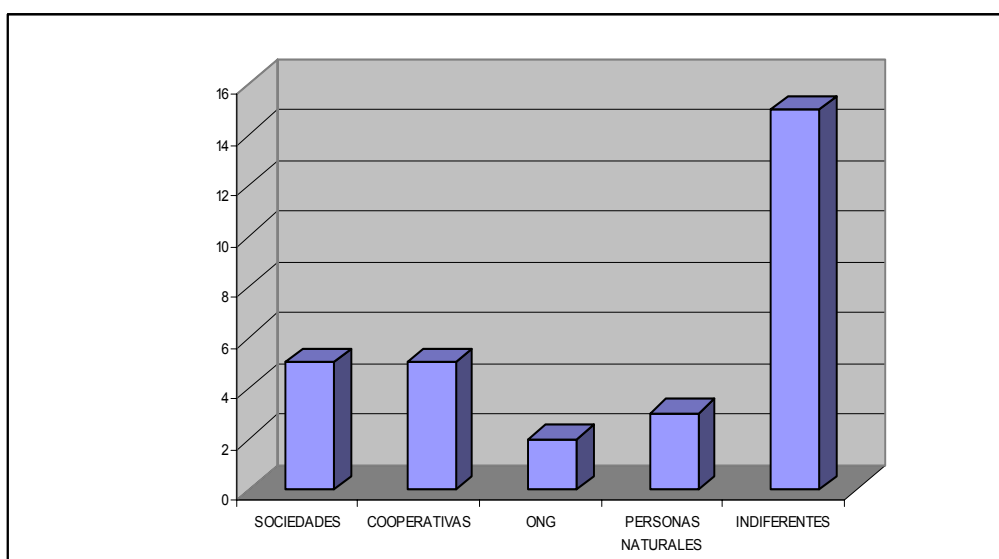
Tal como se aprecia, el mayor presupuesto de los municipios se encuentra entre \$485.000.340 y \$6.752.519.057, lo que representa un promedio de \$3.618.759.699 anuales, esto demuestra la cuantía disponible que poseen los municipios para realizar contratos varios con terceros.

- Tipo de Proveedores que contratan

Cuadro 25. Clasificación del tipo de proveedores que contratan los municipios

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOCIEDADES	5	16,67%
COOPERATIVAS	5	16,67%
ONG	2	6,67%
PERSONAS NATURALES	3	10,00%
INDIFERENTES	15	50,00%
TOTAL	30	100%

Gráfico 12. Clasificación del tipo de proveedores que contratan los municipios



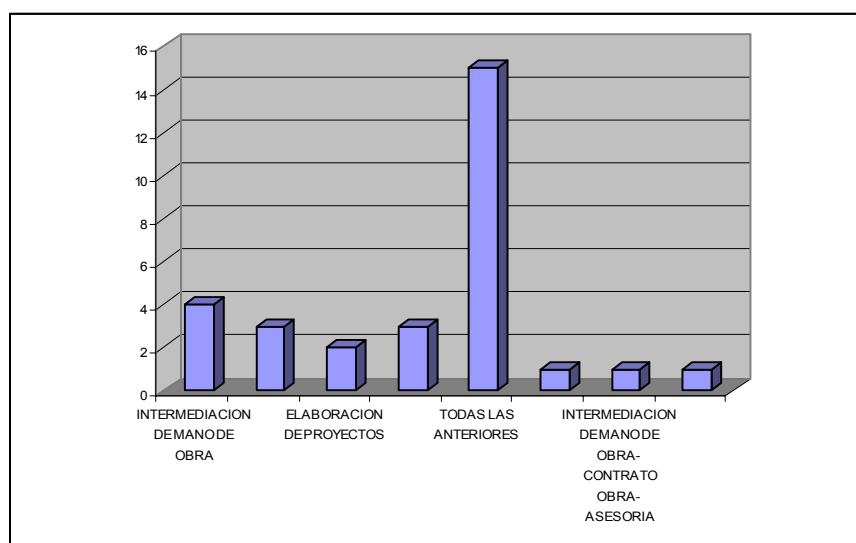
Del total de la población encuestada, consideran, que le es indiferente contratar los servicios con terceros, que existe mayor preferencia por las sociedades jurídicas y las Cooperativas. Esto es una ventaja que Coophumana debe aprovechar presentando un excelente portafolio de servicios.

- Tipo de servicio que ha contratado en el periodo de gobierno

Cuadro 26. Tipo de servicio contratado por las actuales Alcaldías

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
INTERMEDIACION DE MANO DE OBRA	4	13,33%
CONTRATO DE OBRAS	3	10,00%
ELABORACION DE PROYECTOS	2	6,67%
ASESORIAS Y CONSULTORIAS	3	10,00%
TODAS LAS ANTERIORES	15	50,00%
CONTRATO DE OBRAS-ELB. PROYECTOS-ASESORIAS Y CONSULTORIA	1	3,33%
INTERMEDIACION DE MANO DE OBRA-CONTRATO OBRA-ASESORIA	1	3,33%
CONTRUCCIO OBRAS -ASESORIA Y CONSULTORIA	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Grafico 13. Tipo de servicio contratado por las actuales Alcaldías



Según las respuestas del total de la población encuestada, en un 50% han contratado los servicios de mano de obra, construcción de obras, elaboración de proyectos, contrato de obras, Asesoría y consultaría. Solo un 13,33% han

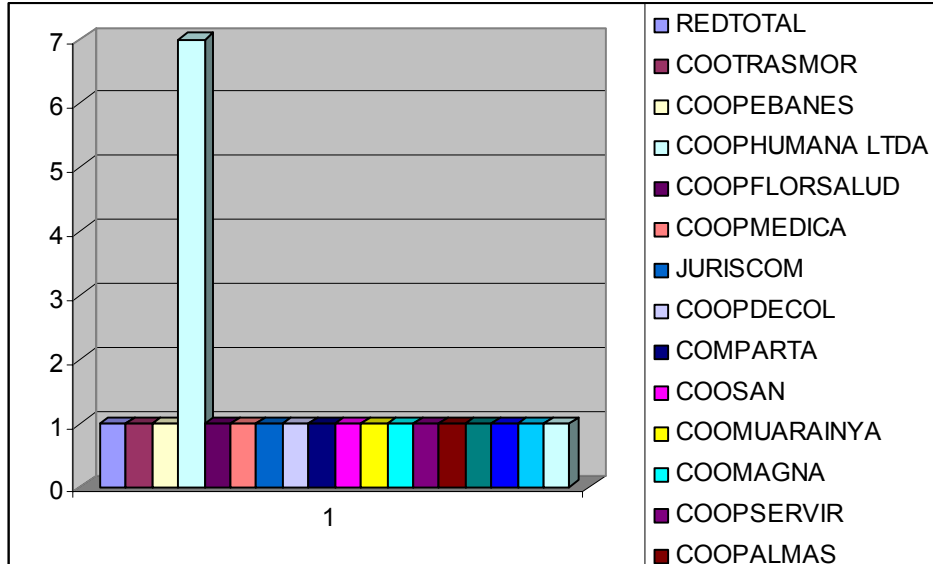
contratado intervención de mano de obra solamente, un 10% solo construcción de obras, en la misma proporción Asesoría y Consultarías, un 6.67% solo elaboración de proyectos y un 3.33% contrato de obras con elaboración de proyectos y asesorías; también en la intervención de mano de obra, contrato de obra y asesorías. De aquí se deduce que hay mercado para penetrar en las diferentes alternativas que ofrecen las alcaldías de los municipios y dar a conocer los servicios en estos campos, con calidad, eficiencia y eficacia.

- Cooperativas con las que han contratado

Cuadro 57. Cooperativas con las que han contratado las actuales Alcaldías

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COOPSERVICIOS	6	20,00%
REDTOTAL	1	3,33%
COOTRASMOR	1	3,33%
COOPEBANES	1	3,33%
COOPHUMANA LTDA	7	23,33%
COOPFLORSALUD	1	3,33%
COOPMEDICA	1	3,33%
JURISCOM	1	3,33%
COOPDECOL	1	3,33%
COMPARTA	1	3,33%
COOSAN	1	3,33%
COOMUARAINYA	1	3,33%
COOMAGNA	1	3,33%
COOPSERVIR	1	3,33%
COOPALMAS	1	3,33%
COOTRACESAR	1	3,33%
COOPHABITAR	1	3,33%
COOPAGRARIO	1	3,33%
COOTRANSECA	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Grafico 14. Cooperativas con las que han contratado las actuales Alcaldías



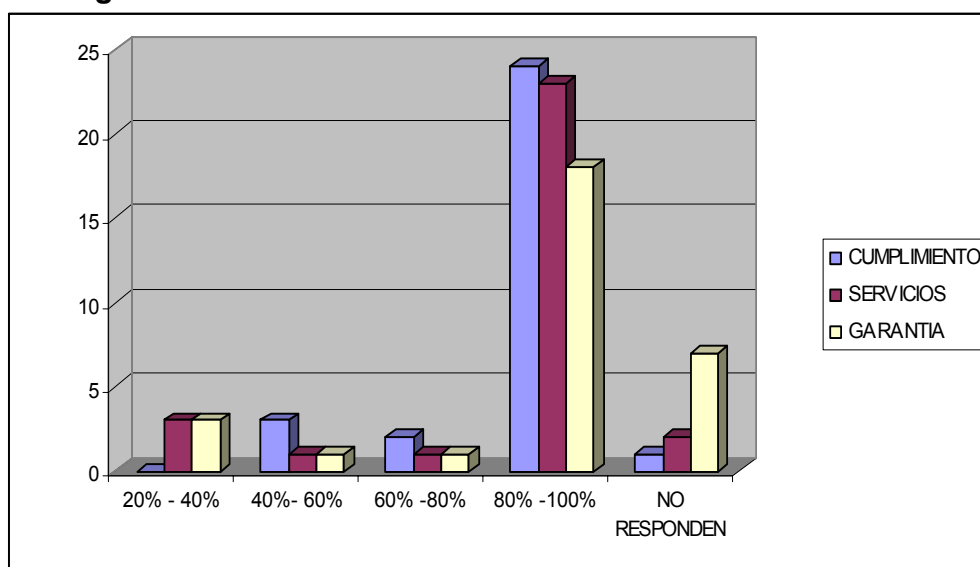
De acuerdo a lo anterior se puede apreciar que Coophumana Ltda. Es la que presenta mayor participación en la contratación de los servicios, le sigue en su orden CoopserVICIOS, por lo tanto se debe aprovechar incursionar en el mercado con buenas estrategias de mercadeo.

❖ Efectividad en la contratación con una Cooperativa

Cuadro 28. Opinión sobre la contribución de las Cooperativas con los planes de gobierno.

RESPUESTAS	PROMEDIO	CUMPLIMINETO	CUMPLIEMENT	SERVICIOS	SERVICIOS	GARANTIA	GARANTIA
20% - 40%	30,0%	0	0%	3	10%	3	10%
40%- 60%	50,0%	3	10%	1	3%	1	3%
60% -80%	70,0%	2	7%	1	3%	1	3%
80% -100%	90,0%	24	80%	23	77%	18	60%
NO RESPONDEN	NO RESPONDEN	1	3%	2	7%	7	23%
Total	Total	30	100%	30	100%	30	100%

Gráfico 15. Opinión sobre la contribución de las Cooperativas con los planes de gobierno.



El total de la población del sur de Bolívar y algunos municipios de Santander, respondieron que las Cooperativas con las que han contratado han contribuido a los planes de gobierno en Cumplimiento en

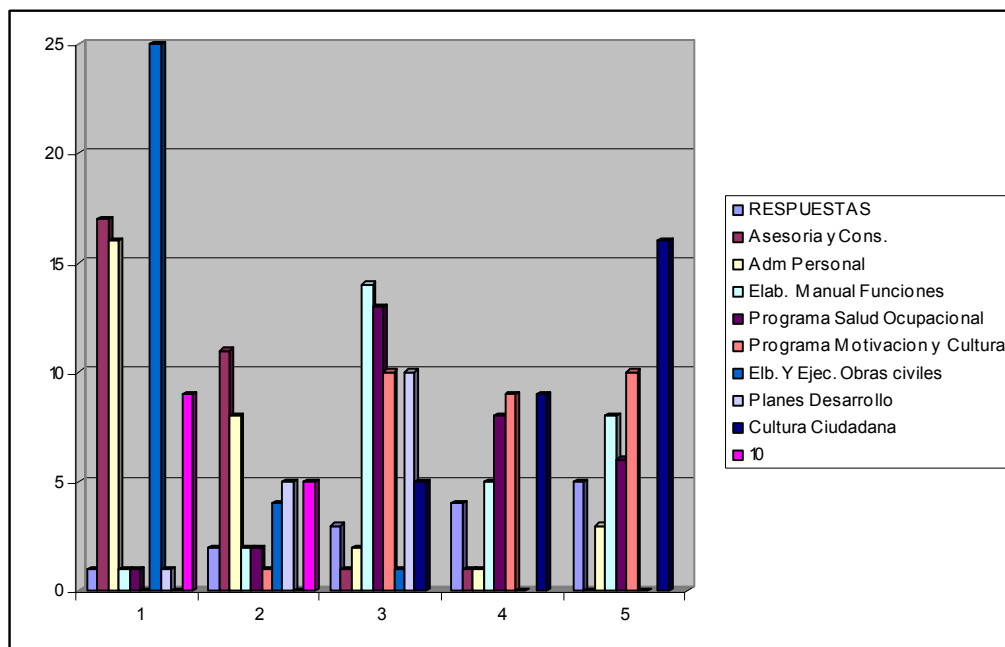
un 80% en promedio, el servicio con un 77% y las garantías lo calificaron con un 60%, de estos porcentajes se deduce que estas empresas apoyan y son un medio valioso para que los Alcaldes cumplan su compromiso con la comunidad en general.

- Calificación de los servicios recibidos por Cooperativas

Cuadro 29. Calificación de los servicios que estarían dispuestos a contratar con una Cooperativa

RESPUESTAS	Asesoría y Cons.	Asesoría y Consul	Adm Personal	Adm Personal	Elab. Manual Funciones	Elab. Manual Funciones	Programa Salud Ocupacional	Programa Salud ocupacional	Programa Motivación y Cultura	Programa Motivación Cultural Org.	Elb. Y Ejec. Obras civiles	Elb. Y Eje obras Civiles	Planes Desarr olo	Planes desarr olo	Cultura Ciudad ana	Cultura Ciudad ana
1	17	56,7%	16	53%	1	3%	1	3%	0	0%	25	83%	1	3%	0	0%
2	11	36,7%	8	27%	2	7%	2	7%	1	3%	4	13%	5	17%	0	0%
3	1	3,3%	2	7%	14	47%	13	43%	10	33%	1	3%	10	33%	5	14%
4	1	3,3%	1	3%	5	17%	8	27%	9	30%	0	0%	9	30%	9	31%
5	0	0,0%	3	10%	8	27%	6	20%	10	33%	0	0%	5	17%	16	55%
Total	30	100,0%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Grafico 16. Calificación de los servicios que estarían dispuestos a contratar con una Cooperativa



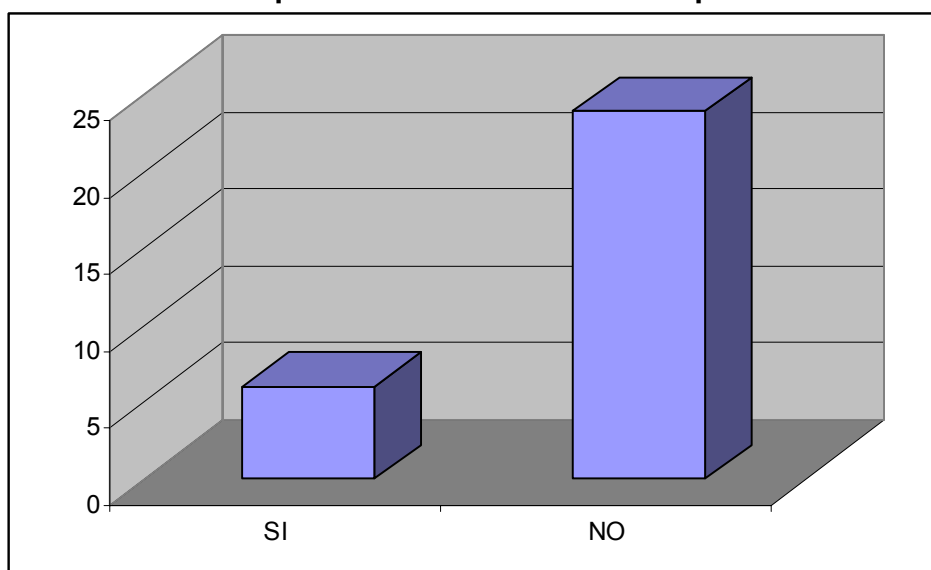
De acuerdo con las respuestas los encuestados estarían en condiciones de contratar los servicios en su orden de: Elaboración y ejecución de obras civiles y eléctricas, asesorías y consultorías y administración de personal por outsourcing. En segunda instancia los servicios de programa de salud ocupacional y motivación y cultura. Estas variables de servicios se deben tener en cuenta para mejorar el portafolio de servicios de Coophumana.

- Alcaldías que han contratado con Coophumana Ltda...

Cuadro 30. Alcaldías que han contratado con Coophumana Ltda.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	20,0%
NO	24	80,0%
Total	30	100,0%

Grafico 17. Alcaldías que han contratado con Coophumana Ltda.



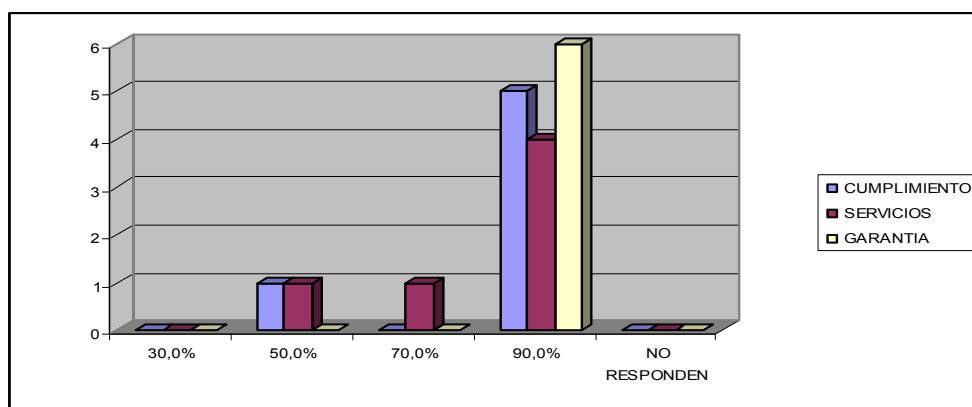
El total de la población del sur de Bolívar y algunos municipios de Santander, respondieron en un 20% que han contratado los servicios con Coophumana Ltda.

- Efectividad de la Contratación de los servicios para Coophumana Ltda.

Cuadro 31. Efectividad de la Contratación de los servicios de Coophumana Ltda...

RESPUESTAS	PROMEDIO	CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO	SERVICIOS	SERVICIOS	GARANTIA	GARANTIA
20% - 40%	30,0%	0	0%	0	0%	0	0%
40%- 60%	50,0%	1	17%	1	17%	0	0%
60% -80%	70,0%	0	0%	1	17%	0	0%
80% -100%	90,0%	5	83%	4	67%	6	100%
NO RESPONDEN	NO RESPONDEN	0	0%	0	0%	0	0%
Total	Total	6	100%	6	100%	6	100%

Gráfico 18. Efectividad de la Contratación de los servicios de Coophumana Ltda.



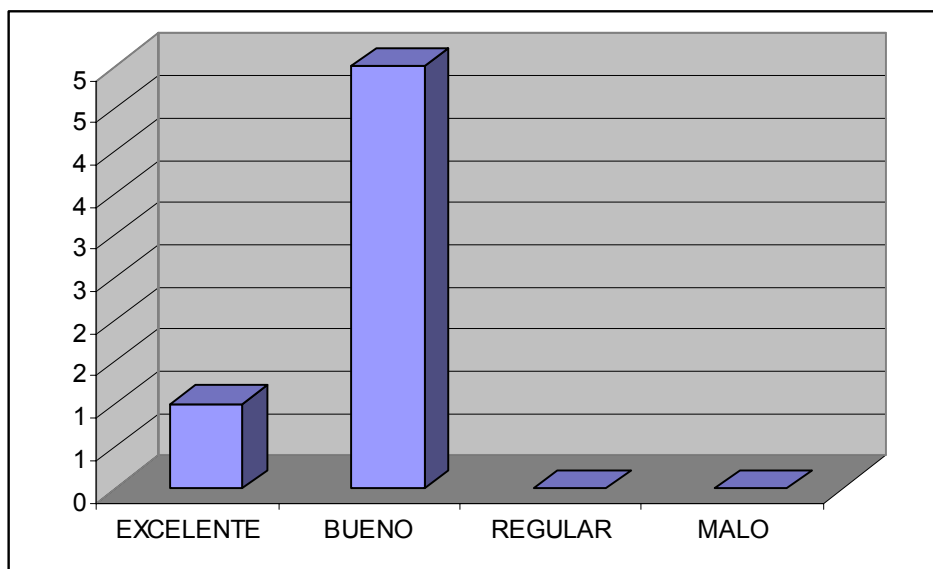
El total de la población del sur de Bolívar y algunos municipios de Santander, respondieron que en cuanto a cumplimiento Coophumana Ltda. ha contribuido en 100%, en un 90% con el servicios y garantía, en la efectividad del plan de gobierno.

- Opinión sobre la prestación de los servicios

Cuadro 32. Calificación de los servicios prestados por Coophumana Ltda.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	1	16,7%
BUENO	5	83,3%
REGULAR	0	0,0%
MALO	0	0,0%
Total	6	100,0%

Grafico 19. Calificación de los servicios prestados por Coophumana Ltda.



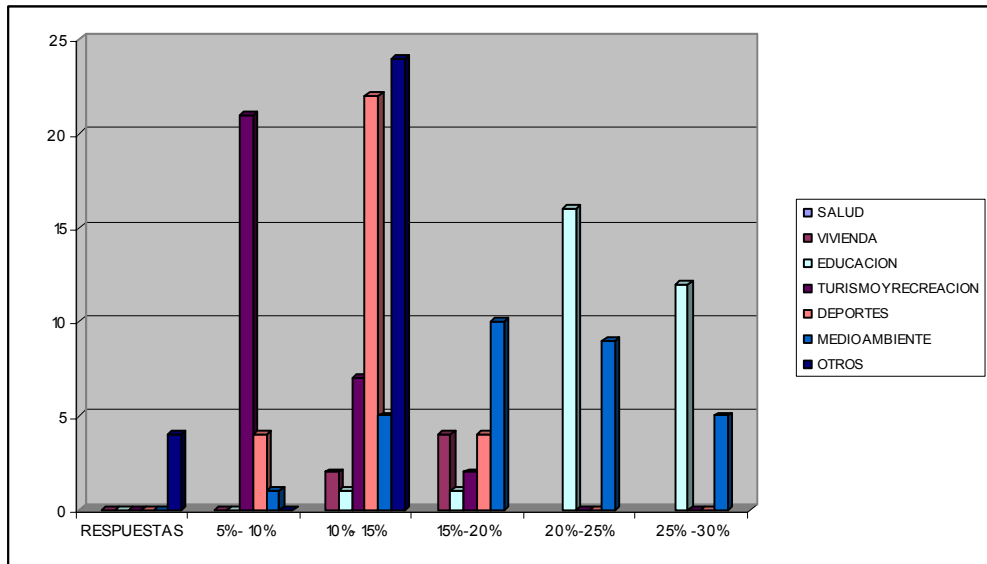
El total de la población del sur de Bolívar y algunos municipios de Santander, calificaron el servicio recibido de Coophumana Ltda. Como bueno.

- Participación porcentual por áreas dentro del presupuesto para la ejecución del plan de gobierno.

Cuadro 33 . Participación porcentual por áreas dentro del presupuesto del plan de gobierno

RESPUESTAS	PROMEDIO	SALUD	SALUD	VIVIENDA	VIVIENDA	EDUCACION	EDUCACION	TURISMO Y RECREACION	TURISMO Y RECREACION	DEPORTES	DEPORTES	MEDIO AMBIENTE	MEDIO AMBIENTE	OTROS	OTROS
5% - 10%	7,5%	0	0%	27	90%	0	0%	21	70%	4	13%	1	3%	11	37%
10%- 15%	12,5%	2	7%	1	3%	1	3%	7	23%	22	73%	5	17%	3	10%
15% - 20%	17,5%	4	13%	0	0%	1	3%	2	7%	4	13%	10	33%	7	23%
20% - 25%	22,5%	0	0%	2	7%	16	53%	0	0%	0	0%	9	30%	4	13%
25% - 30%	27,5%	24	80%	0	0%	12	40%	0	0%	0	0%	5	17%	5	17%
Total	Total	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%	30	100%

Gráfico 20. Participación porcentual por áreas dentro del presupuesto del plan de gobierno



De acuerdo a las respuestas, el mayor presupuesto lo tiene salud, educación, medio ambiente, recreación, deportes y otros. Des estas se concluye que la empresa debe especializar su portafolio en estas áreas.

PROPUESTAS DE MEJORAS AL PORTAFOLIO DE SERVICIOS

PORTAFOLIO ACTUAL



COOPHUMANA LTDA.
"COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO"
NIT. 804 010 384-2

Bucaramanga, Agosto de 2.006

Doctor:

Cordial saludo

Por medio de la presente **COOPHUMANA LTDA** pone a su disposición la propuesta de suministro de personal y parte de nuestro portafolio de servicios en tal materia. Nuestro interés es brindarle asesoría eficaz y eficiente para la excelente marcha de la organización que usted lidera, ya que contamos con la experiencia en diversas actividades adquirida en varios años de trabajo conjunto con diferentes entes territoriales.

Nuestra organización cooperativa le brinda la asesoría necesaria para el pleno entendimiento de lo allí consignado.

Atentamente,

ORLANDO PINTO CAMACHO
GERENTE GENERAL

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**



COOPHUMANA LTDA.
“COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO”
NIT. 804 010 384-2

SERVICIOS QUE OFRECEMOS

SERVICIOS DE CONSULTORIAS Y CONSTRUCCIONES

1. CONSULTORIAS

- ASESORIAS CONTABLES
- ASESORIAS JURIDICAS
- *ESTUDIOS DISEÑOS ARQUITECTONICOS Y OBRAS CIVILES*
- ESTUDIOS DISEÑOS ELECTRICOS Y SANITARIOS
- ESTUDIOS Y PLANEACION AMBIENTALES
- MONTAJES Y SISTEMATIZACION DE OFICINAS
- DESARROLLO DE SOFTWARE PARA DIFERENTES APLICACIONES

2. CONSTRUCCIONES

- OBRAS CIVILES HIDRAULICAS
- OBRAS SANITARIAS Y AMBIENTALES
- EMPEDRADIZACION
- SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y OBRAS COMPLEMENTARIAS
- EDIFICACIONES Y OBRAS DE URBANISMO
- MONTAJES ELECTROMECHANICOS Y OBRAS COMPLEMENTARIAS
- SISTEMA Y SERVICIOS INDUSTRIALES
- ***OBRAS DE TRANSPORTE Y COMPLEMENTARIOS***
- CONSTRUCCION DE PUENTES Y GAVIONES

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**



COOPHUMANA LTDA.
"COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO"
NIT. 804 010 384-2

3. ADMINISTRACIÓN DE NOMINA (OUTSOURCING)

- Suministro de personal con la respectiva administración de nómina, para todas las actividades que desarrolle el Gobierno local, sin que éste personal tenga relación laboral alguna con el Departamento y/o ente territorial.
- Administración de Personal y de los recursos de producción (estos recursos son respaldados por una póliza de cumplimiento).
- Vinculación y pago al Sistema de Seguridad social con las EPS (SALUD TOTAL)- (CAFESALUD), (SOLSALUD), (COOMEVA), (SALUDCOOP), (ISS), Riesgos Profesionales con el SEGUROS SOCIAL, Pensión con el ISS, PORVENIR entre otros.

4. SERVICIO DE SUMINISTROS

Todos los elementos que la administración necesite para la ejecución de sus proyectos, tales como:

- Materiales de construcción para adecuación de viviendas de interés social.
- Tuberías para la adecuación de alcantarillados.
- Computadoras y sistemas de computación. (hardware y software)
- Seguros de vida para los miembros de la administración.
- Drogas y material hospitalario.
- Suministros para adecuación del acueducto
- Suministros de papelería para oficina
- Litografía e impresiones

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**



COOPHUMANA LTDA.
"COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO"
NIT. 804 010 384-2

PERSONAL DESTINADO

La cooperativa cuenta con los profesionales idóneos en la materia correspondiente a las consultarías y construcciones relacionadas en el portafolio.

PROPUESTA DE ADMINISTRACIÓN DE NOMINA (OUTSOURCING)

- El servicio de administración de nomina consta de varios ítems:
 1. salario del trabajador
 2. Prestaciones sociales
 3. Seguridad social
 4. Parafiscales (Sena, ICBF, Caja de Compensación)
 5. Administración.
 6. IVA.
- La administración es de un 12% del total del valor de la nomina.

❖ REQUISITOS DE AFILIACION.

Los requisitos para afiliarse a nuestra cooperativa son:

- FOTOCOPIA DE LA CEDULA DE CIUDADANIA
- FOTOCOPIA DEL DOCUMENTO DE IDENTIDAD DE LOS BENEFICIARIOS
- FOTOCOPIA REGISTRO CIVIL, PARTIDA DE MATRIMONIO, DE LOS BENEFICIARIOS.

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**



COOPHUMANA LTDA.
"COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO"
NIT. 804 010 384-2

Valor de los aportes mensuales por afiliado:

SE TOMA SOBRE LA BASE DEL SALARIO MINIMO LEGAL VIGENTE
\$408.000

EPS	\$ 48.960
ARP (Riesgo I: 0.522%)	\$ 2.130
PENSIÓN	\$ 63.240
PARAFISCALES	\$ 36.720
CUOTA DE AFILIACION A AL COOP	\$ 20.000 (POR EMPLEADO)

NOTA: EL VALOR SE INCREMENTA DEPENDIENDO DEL RIESGO: II 1.044%; RIESGO III 2.436%; RIESGO IV 4.350%; RIESGO V 6.960% POR EL ALTO INDICE DE ACCIDENTALIDAD EN LAS LABORES DESARROLLADAS.

***CAPACIDAD DE CELEBRACIÓN DE CONTRATOS POR PARTE
DEL REPRESENTANTE LEGAL DE COOPHUMANA LTDA.***

Tal y como lo acredita el numeral E de las FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL del respectivo certificado de existencia y representación legal de nuestro ente cooperativo, que reza: "CELEBRAR CONTRATOS Y OPERACIONES CUYO VALOR NO EXCEDA LOS TREINTA SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES", el Representante Legal de COOPHUMANA LTDA., no necesita autorización expresa del consejo de administración para la firma de los contratos.

**ORLANDO PINTO CAMACHO
GERENTE GENERAL**

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**

PORTAFOLIO MODIFICADO



COOPHUMANA LTDA.
"COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO"
NIT. 804 010 384-2

Bucaramanga.

Señores;

Cordial saludo.

Nos permitimos presentar oferta de servicios,:

QUIENES SOMOS

CONSTITUCION; COOPHUMANA LTDA es una empresa creada en Bucaramanga en Diciembre del 2.000 dedicada a la prestación de servicios de asesoría y consultaría, oferta de mano de obra a diferentes procesos productivos, programas de prevención y promoción de la salud y ejecución de obras civiles y redes eléctricas.

La Cooperativa inició actividades en febrero de 2.001, se realizaron contratos y convenios con alcaldías de Municipios como Contratación, El Playón y Bucaramanga, en Santander, Cantagallo, Morales y Gamarra en el Departamento del Cesar. Igualmente se contrató con Instituciones como el INDERSANTANDER, IDESAN, que pertenecen al sector público, también se suscribieron convenios interinstitucionales para la prestación de servicios de salud con EPS, ARS, los Municipios y la Cooperativa.

MISION

Nuestra responsabilidad es proporcionar a las empresas públicas servicios de consultarías, construcciones y fuerza laboral necesaria para desarrollar su actividad, ofreciéndoles personal capacitado, comprometido y certificado por competencias; para ello la ejecución del mejoramiento continuo y la capacitación de sus asociados será primordial en la organización, de esta manera permitirá contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, su familias y sociedad en general.

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**



COOPHUMANA LTDA.
"COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO"
NIT. 804 010 384-2

VISION

COOPHUMANA se proyecta como una organización cooperativa líder en el nor-oriente Colombiano, en materia de asesorías, formulación, implementación y ejecución de proyectos enfocados hacia el desarrollo humano en todas sus dimensiones, especializando sus servicios y expandiendo su radio de acción a nivel nacional gracias a la calidad y excelencia de su grupo humano.

VALORES

Competitividad: El componente humano y tecnológico será factores fundamentales para lograr un alcance de gran importancia en el sector de servicios, en el ámbito regional y nacional.

Respeto: En el desarrollo de las diferentes actividades, el respeto mutuo será la base de las relaciones interpersonales.

Honradez: La rectitud y la integridad, será fundamental en el manejo de la información.

Profesionalismo; La ética, la moral y la sana competencia será el compromiso de nuestro centro de estudio

Cooperación: Los conocimientos y experiencias se aplicaran con sentido solidario

Honestidad: Se actuara con dignidad, decoro y seriedad en todo momento.

Rentabilidad: Obtener la mayor rentabilidad a fin de de generar solidez y eficiencia en nuestro sistema operativo, administrativo y financiero.

Productividad: Nuestra capacidad productiva, la eficacia y eficiencia deben conjugarse para hacer de la organización una entidad altamente confiable a nuestros clientes.

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**



COOPHUMANA LTDA.
“COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO”
NIT. 804 010 384-2

NUESTROS SERVICIOS

SERVICIOS DE CONSULTARÍAS Y CONSTRUCCIONES

CONSULTARÍAS

- CONTABLES
- JURÍDICAS

ESTUDIOS DISEÑOS ARQUITECTÓNICOS Y OBRAS CIVILES

- ESTUDIOS DISEÑOS ELÉCTRICOS Y SANITARIOS
- ESTUDIOS Y PLANEACION AMBIENTALES
- MONTAJES Y SISTEMATIZACIÓN DE OFICINAS
- DESARROLLO DE SOFTWARE PARA DIFERENTES APLICACIONES

CONSTRUCCIONES

OBRAS CIVILES HIDRÁULICAS

- OBRAS SANITARIAS Y AMBIENTALES
- EMPEDRADIZACION
- SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y OBRAS COMPLEMENTARIAS
- EDIFICACIONES Y OBRAS DE URBANISMO
- MONTAJES ELECTROMECÁNICOS Y OBRAS COMPLEMENTARIAS
- SISTEMA Y SERVICIOS INDUSTRIALES
- **OBRAS DE TRANSPORTE Y COMPLEMENTARIOS**
- CONSTRUCCIÓN DE PUENTES Y GAVIONES

ADMINISTRACIÓN DE NOMINA (OUTSOURISING)

- Suministro de personal con la respectiva administración de nómina, para todas las actividades que desarrolle el Gobierno local, sin que éste personal tenga relación laboral alguna con el Departamento y/o ente territorial.
- Administración de Personal y de los recursos de producción (estos recursos son respaldados por una póliza de cumplimiento).
- Vinculación y pago al Sistema de Seguridad social con las EPS (SALUD TOTAL)- (CAFESALUD), (SOLSALUD), (COOMEVA), (SALUDCOOP), (ISS), Riesgos Profesionales con el SEGUROS SOCIAL, Pensión con el ISS, PORVENIR entre otros.

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**



COOPHUMANA LTDA.
"COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO"
NIT. 804 010 384-2

SERVICIO DE SUMINISTROS

Todos los elementos que la administración necesite para la ejecución de sus proyectos, tales como:

- Materiales de construcción para adecuación de viviendas de interés social.
- Tuberías para la adecuación de alcantarillados.
- Computadoras y sistemas de computación. (hardware y software)
- Seguros de vida para los miembros de la administración.
- Drogas y material hospitalario.
- Suministros para adecuación del acueducto
- Suministros de papelería para oficina
- Litografía e impresiones

NUESTROS PROFESIONALES

La cooperativa cuenta con los profesionales idóneos en la materia correspondiente a las consultarías y construcciones relacionadas en el portafolio.

CAPACIDAD DE CELEBRACIÓN DE CONTRATOS POR PARTE DEL REPRESENTANTE LEGAL DE COOPHUMANA LTDA.

Tal y como lo acredita el numeral E de las FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL del respectivo certificado de existencia y representación legal de nuestro ente cooperativo, que reza: "CELEBRAR CONTRATOS Y OPERACIONES CUYO VALOR NO EXCEDA LOS TREINTA SALARIOS MÍNIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES", el Representante Legal de COOPHUMANA LTDA., no necesita autorización expresa del consejo de administración para la firma de los contratos. Si exceden estos valores se necesita la Autorización del Consejo de Administración.

ORLANDO PINTO CAMACHO
GERENTE GENERAL

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**



COOPHUMANA LTDA.
"COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO"
NIT. 804 010 384-2

ANEXOS AL PORTAFOLIO; Aprobación del ministerio de la Protección social, Certificado de existencia y Representación legal. Plegable informativo

**CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA**

MODELO DE CARPETA PLASTIFICADA PARA EL PORTAFOLIO

COOPHUMANA LTDA.
"COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO"
NIT. 804 010 384-2



SOLUCIONES INTEGRALES EMPRESARIALES

CARRERA 25 No 30-66 OFICINA 204 EDIF. VILLA ALIX TEL: 6707671-3126194319
BUCARAMANGA

4. ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

4.1 PENETRACIÓN DE MERCADOS.

Esta estrategia busca aumentar las ventas de los servicios actuales en los mercados existentes.

Esta estrategia es clave para la empresa ya que a través de ella se puede obtener mayores ingresos mejorando la rentabilidad de los servicios prestados.

Se hace necesario fortalecer el portafolio de servicios que le permita consolidar su imagen corporativa y organizar una fuerza de ventas para promocionarlo, logrando aumentar las ventas para de esta manera ampliar la participación en el mercado. Esto se logrará diseñando y ejecutando un plan de comercialización y ventas, apoyado en la estrategia de desarrollo del servicio.

4.2 DESARROLLO DEL MERCADO.

Esta estrategia busca ampliar el mercado para ingresar a éstos con los servicios actuales de la cooperativa.

En Coophumana el mercado se concentra en algunos municipios de Santander y sur del Cesar y Bolívar, a través de una investigación de mercados para buscar clientes potenciales, la cual se pretende alcanzar en el próximo año y en el transcurso de los próximos cuatro años ingresar a diez municipios nuevos.

4.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

En desarrollo de su misión y visión, "COOPHUMANA LTDA" estableció los siguientes objetivos esperados al desarrollar las dos estrategias seleccionadas, durante los próximos cinco años, y por áreas funcionales.

4.3.1 Objetivos de penetración en el mercado. Al buscar una mayor participación en el mercado existente, se tienen los siguientes objetivos:

Objetivo gerencial

- Diseñar y ejecutar un plan de comercialización y ventas antes de finalizar el primer semestre del año 2007.

Objetivo de mercadeo

- Incrementar el número de afiliados a nivel regional en un 100% en el 2011 con relación al 2006.

Objetivos financieros

- Aumentar los ingresos por convenios de compensaciones a nivel regional, en un 100% al 2011
- Incrementar el margen neto de utilidad proveniente de la actividad regional, a un 11,15% en el 2011.

4.3.2 Objetivos de desarrollo del mercado. Al intentar ingresar a nuevas áreas geográficas del país, se persiguen los siguientes objetivos:

Objetivo gerencial

- Consolidar la cooperativa en 5 años como líder en la prestación del servicio logrando el 100% de la satisfacción de los clientes para el 2011.

Objetivos de mercadeo

- Lograr penetrar en el mercado de 10(diez) nuevos municipios en el transcurso de los próximos cinco años (2007-2011).
- Captar 360 nuevos asociados de la cooperativa, provenientes del mercado nacional, al culminar el 2011.

Objetivo financiero

- Aumentar los ingresos por ventas de servicios en un 100%, proveniente del mercado nacional, con relación al año 2005.

4.4 METAS

La Gerencia de Coophumana fijó unas metas a cumplir en el transcurso del 2007, necesarias para la consecución de los objetivos.

Al culminar el 2007 se revisarán los logros con el fin de fijar nuevas metas para el siguiente período.

4.4.1 Metas gerenciales

- Iniciar una reestructuración organizacional y funcional de la empresa que comprenda el diseño y la implementación de procesos, manuales de funciones, reglamento interno de trabajo, durante los primeros dos meses del 2007.
- Crear el Comité de Educación en el primer trimestre del 2007.

4.4.2 Metas de mercadeo

- Aumentar en un 20% el número de afiliados a la cooperativa, en el mercado regional, durante el 2007.
- Afiliar 60 nuevos asociados a la cooperativa, provenientes de los nuevos convenios, al finalizar el 2007.

4.4.3 Metas de prestación del servicio

- Realizar una inversión en el portafolio de servicios en el mes de febrero de 2007.
- Diseñar tarjetas de presentación, tacos publicitarios y plegables informativos, durante el 2007.

4.4.4 Metas financieras

- Aumentar los ingresos por ventas de servicios un 10% en el mercado regional durante el 2007.
- Incrementar el margen neto de utilidad al finalizar el 2007, del 2.48% al 3.39%.

4.5 POLÍTICAS

Las políticas son el punto de apoyo para que la empresa pueda cumplir sus estrategias y lograr de esta manera los objetivos.

4.5.1 Políticas administrativas

- La Cooperativa realizará reuniones mensuales con los empleados administrativos y fuerza de ventas con el fin de controlar el cumplimiento de las metas y hacer retroalimentación y sugerencias.
- La Cooperativa realizará esfuerzos para la capacitación técnica y humana de sus asociados trabajadores.
- La Cooperativa con el fin de lograr sus objetivos realizará continuamente planeación, ejecución, verificación y evaluación de sus proyectos.

4.5.2 Políticas de mercadeo. La exclusividad del servicio, será requisito para la fuerza de ventas en la comercialización del servicio.

El valor convenido por la compensación será acordado entre el cliente solicitante del servicio y el gerente de la cooperativa y no podrá ser modificado sin previo acuerdo de las partes o por leyes gubernamentales.

4.5.3 Política de prestación del servicio

- El personal que se asocie a la cooperativa deberá ser competente y calificado.

- Para la Cooperativa la satisfacción del cliente será la mayor preocupación, por lo tanto trabajará incansablemente para brindarle un servicio de calidad.
- La Cooperativa se actualizará en tecnología, de manera que facilite los procesos y contribuya a elevar el valor agregado a los servicios que presta.
- Para la cooperativa será de vital importancia la satisfacción de sus asociados con el fin de lograr un buen servicio.

4.5.4 Políticas financieras

- La cooperativa incurrirá en créditos financieros si es necesarios con el fin de ejecutar las operaciones de mercadeo y publicidad.
- En caso de que resultaren excedentes netos del ejercicio se distribuirán de acuerdo a las destinaciones de ley y desarrollo común de sus asociados.

5. PLAN DE ACCIÓN

Son las operaciones que se deben ejecutar en cada una de las áreas para concretar las estrategias de un plan. Estos planes de acción deben ser monitoreados y evaluados, en tiempos previamente estipulados ¹⁰

Los proyectos son el resultados de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de ellas, seleccionando aquellas en las cuales deben tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. los proyectos estratégicos son “pocos” pero vitales. son la realidad de los factores claves de éxito de la compañía.¹¹

Para la Cooperativa Coophumana Ltda se establecieron los siguientes proyectos, tomando como base la misión, la visión, los objetivos y las exigencias y necesidades de la empresa.

5.1 MERCADEO Y PUBLICIDAD

Mediante este proyecto se pretende consolidar la imagen corporativa, diseñando y ejecutando un plan de comercialización y venta de los servicios, a través de la creación del Departamento Comercial y el desarrollo de un programa de promoción y publicidad mediante el uso deln portafolio de servicios, que permita establecer acciones concretas de mercadeo para aumentar el reconocimiento del servicio en el mercado.

¹⁰ BARON DE D'CROZ, Maria Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia, UIS Pág. 34

¹¹ SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica, Series Gerentes, 4 edición Pág. 237

Las actividades a desarrollar se enmarcan dentro de la estrategia de penetración en el mercado, porque buscan atraer un mayor número de clientes y de esta forma generar un incremento en las ventas y aumentar sus ingresos. (Ver cuadro 26).

5.2 PLAN DE MERCADEO

Este proyecto le permitirá a la empresa conocer las características de los mercados a los cuales pretende ingresar.

El objetivo es hacer presencia en por lo menos diez municipios mas del departamento de Santander y sur del departamento del Cesar, distintos a los ya analizados en el estudio anterior, para lo cual la cooperativa deberá realizar una investigación de mercado con el propósito de determinar el tamaño del mercado que se desea cubrir, las expectativas del mercado meta, el perfil de los consumidores y lograr ampliar la capacidad de ventas favoreciendo el crecimiento de la cooperativa. Este proyecto se ejecutará bajo la estrategia de Desarrollo del mercado. (Ver cuadro 27).

Cuadro 34. Plan operativo de promoción y publicidad

PROYECTO ESTRATÉGICO			RESPONSABLE			
MERCADEO Y PUBLICIDAD			GERENTE			
ESTRATEGIA BASICA			INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL			
PENETRACION DEL MERCADO			CRECIMIENTO EN VENTAS			
TAREA	TIEMPO INICIA TERMINA		META	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INDICE
1. Diseñar y ejecutar un plan de comercialización y ventas.	Enero 5 2007	Enero 30 2007	En un período comprendido entre el 2007 y el 2011 conseguir 24 nuevos clientes.	Gerente		1. % cumplimiento de metas de ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Creación del Departamento Comercial. • Nombrar el director del Departamento Comercial y del equipo de trabajo. • Capacitación del equipo de trabajo. • Segmentar el mercado de acuerdo al portafolio. 	Febrero 2007		Incrementar el número de convenios: 3 en el 2007 4 en el 2008 5 en el 2009 6 en el 2010 6 en el 2011	Ingeniero de Mercados	HONORARIOS \$.800.000 Recursos físicos: (teléfono, computador, papelería) \$2.500.000	2. % por aumento de ventas

<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las acciones concretas de mercadeo para desarrollar el objeto del plan. <p>2. Desarrollar un programa de publicidad y promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mandar a fabricar el portafolio de servicios • Utilizar tarjetas de presentación • Entregar tacos publicitarios con logotipo institucional • Distribuir plegables informativos • Hacer pautas publicitarias en prensa 	<p>Febrero 2007</p>	<p>Aumentar las ventas de los servicios en un 100% y consolidar la imagen corporativa al 2011</p>	<p>Ingeniero de Mercados</p>	<p>Humanos Económicos Total año: \$1.835.884</p> <p>Portafolio de servicios 1000 unidades \$2.000.000</p> <p>Tarjetas de presentación 1000 unidades \$130.000</p> <p>Tacos publicitarios 1000 unidades \$400.000</p> <p>Plegables informativos 1000 unidades \$135.000</p> <p>Pauta publicitaria 4 /año \$1.400.000</p>	<p>3.%de cumplimiento de metas de ventas por promoción</p> <p>4. % de costos de promoción / ventas</p>
--	---------------------	---	------------------------------	---	--

PROYECTO ESTRATÉGICO PLAN DE MERCADEO			RESPONSABLE INGENIERO DE MERCADOS			
ESTRATEGIA BÁSICA DESARROLLO DEL MERCADO			INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL DEMANDA INSATISFECHA			
TAREA	TIEMPO		META	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INDICE
	INICIA	TERMINA				
<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar una investigación de mercados • Identificación de la población objeto de estudio • Determinar el tamaño de la muestra • Elaboración de cuestionarios para recolectar información • Contratación de encuestadores y entrenamiento • Establecer una prueba piloto para mirar la efectividad del instrumento 	Marzo 1 2007	Marzo 31 2007	Cuantificar el tamaño del mercado meta que se desea cubrir	<p>Ingeniero de Mercados Encuestadores</p> <p>Ingeniero de Mercados</p> <p>Ingeniero de Mercados</p> <p>Ingeniero de Mercados</p>	<p>Humanos Económicos Total año: \$800.000</p> <p>Encuestadores \$500.000</p>	<p>1. Investigación realizada demanda insatisfecha identificada.</p> <p>% de clientes identificados</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de la información • Procesamiento de la información • Análisis de resultados • Ejecución del proyecto de acuerdo a los resultados 			<p>Encuestadores</p> <p>Ingeniero de Mercados</p> <p>Ingeniero de Mercados</p> <p>Departamento comercial</p>		
--	--	--	--	--	--

5.3 INDICADORES DE GESTIÓN

Se define un indicador como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto observado, respecto de objetivos y metas previstas.¹²

Los indicadores de gestión son una medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas y objetivos previstos e impactos esperados.

Un indicador de gestión es la cuantificación del grado en que las actividades de un proceso, o los resultados del mismo, consiguen un objetivo específico.

Solo lo que se mide, puede mejorarse. Los indicadores sirven como herramienta para el mejoramiento continuo de la calidad y como elemento esencial en la toma de decisiones, que llevan al logro de la efectividad y productividad de la empresa.

Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión:

Se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.¹³

El siguiente es un listado general de ventajas, asociado al uso de indicadores de gestión:

¹² BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Herramienta para lograr la competitividad. Santafé de Bogotá: 3R, 1998. P. 35-36

¹³ Ibid.,p.253

- Motivas a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar si se están logrando los objetivos y metas propuestas
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que pueden ser utilizadas para reforzar comportamientos preactivos
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización

- Establecer una gerencia basada en estrategias, proyecciones, metas y objetivos
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización¹⁴

Indicadores de gestión aplicados. Para identificar factores claves como eficacia, eficiencia, efectividad, resultado y productividad, se establecerá los siguientes indicadores a medir:

Cuadro 35. Indicadores propuestos para el control de gestión del equipo comercial

<p>1. Eficacia: Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada asesor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de visitas programadas.</p> <p>Eficacia = $\frac{\text{Visitas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100$</p>	<p>4. Resultado: Mide el total de ventas logrado por cada asesor y por el grupo</p> <p>Resultado = Total ventas realizadas por semana.</p>
<p>2. Eficiencia: Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada asesor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de ventas programadas.</p> <p>Eficiencia = $\frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Visitas realizadas por semana}}$</p>	<p>5. Productividad: Mide relación entre las ventas realizadas por hora asesor (es una medida de productividad parcial aplicable a cualquier otro recurso)</p> <p>Productividad = $\frac{\text{Total ventas realizadas por semana}}{\text{Asesor por horas trabajadas semana}}$</p>

¹⁴ Ibid., p.44- - 45

<p>3. Efectividad: Mide porcentualmente relación entre eficacia y eficiencia.</p> <p>Efectividad = $\frac{\text{Eficacia} \times \text{Eficiencia}}{100}$</p>	<p>6. Productividad (\$): Mide relación entre las ventas realizadas por el asesor y el costo total de las visitas</p> <p>Productividad \$ = $\frac{\text{Total ventas} \times \text{precio de cada venta}}{\text{Total de vivistas} \times \text{costo por visita}}$</p>
--	---

Medición de indicadores. La información requerida para diseñar la medición, es la cantidad de visitas de cada asesor y cantidad de ventas que se logre, pues dicha información viene del reporte diario de actividades realizadas y entregadas al Departamento Comercial.

Reporte diario de visitas

Fecha:
Asesor Comercial:

No.	CLIENTE VISITADO	HORAS DE VISITA	MOTIVO VISITA	PERSONA CONACTO	RESULTADOS	OBSERVACIONES	PROXIMA VISITA
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
RESUMEN		VISITAS	VENTAS	COBROS	FIRMA DEL ASESOR COMERCIAL <hr style="border: 1px solid black;"/> C.C. No.		
Total del día							
Acumulado anterior							
Cuota del mes							
Saldo pendiente							

La frecuencia de la recolección se hace diaria, la tabulación y análisis se hace semanal, la cual se condensa en el siguiente cuadro:

ASESOR \ FACTOR	A	B	C	D	GRUPO
Visitas					
Ventas					
1. Eficacia					
2. Eficiencia					
3. Efectividad					
4. Resultado					
5. Productividad					
6. Productividad (\$)					

En este cuadro aparecen de izquierda a derechos los asesores comerciales, y en forma descendente los indicadores.

El análisis de la información recopilada en la tabla anterior me permite medir el desempeño de cada asesor y además me señala los indicadores en los cuales es necesario realizar los ajustes requeridos y obtener así los índices satisfactorios y sobresalientes, los cuales resumo en el siguiente cuadro:

INDICADOR	VALORES A MEDIR		
	META	OBTENIDO	CUMPLIMIENTO
Eficacia			
Eficiencia			
Efectividad			
Resultado			
Productividad			
Productividad (\$)			

Cuadro 36. Tablero de control de indicadores del plan de acción

INDICADORES	ÍNDICE	FORMA DE CALCULO	FRECUENCIA	RESPONSABLE	ESTANDAR
EFFECTIVIDAD DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS	% cumplimiento de metas de ventas	(Total convenios realizados / total convenios esperados)*100	Mensual	Director Departamento Comercial	100%
	% por aumento en ventas	(Ventas mes actual – ventas mes anterior / ventas mes anterior) * 100	Mensual	Director Departamento Comercial	10%
EFFECTIVIDAD DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	% cumplimiento de metas de ventas por promoción	(Ventas totales del servicio / metas de ventas del servicio)*100	Cada vez que se realicen promociones según el plan	Director Departamento Comercial	100%
	% de costos de promoción / ventas	(Costo de promociones / total ingresos por ventas)*100	Anual	Director Departamento Comercial	0.35%
EFFECTIVIDAD DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	% de clientes identificados	(Clientes identificados / clientes potenciales)*100 (Demanda potencial – oferta actual = demanda insatisfecha)	Cada vez que se realice la investigación	Director Departamento Comercial	100%
EFFECTIVIDAD DE DESARROLLO TECNOLÓGICO	% de clientes vinculados por internet	(Clientes vinculados por internet / clientes esperados)*100	Mensual	Gerente	50%

Cuadro 37. Indicadores propuestos para el desempeño de la Organización

INDICADORES	FORMULA
INDICADORES PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	
Indicador de ausentismo	$\text{Horas -hombre ausente} / \text{horas-hombre trabajadas} \times 100$
Indicador de rotación de trabajadores	$\text{Total hombres retirados} / \text{número promedio trabajadores} \times 100$
Indicador horas trabajador	$\text{Horas hombre trabajadas} / \text{número promedio trabajadores} \times 100$
Capacitación (1)	$\text{Número de asociados con asistencia a programas de capacitación} / \text{total de asociados} \times 100$
Capacitación (2)	$\text{Número de programas de capacitación atendidos} / \text{número de programas de capacitación programados} \times 100$
Capacitación (3) (horas promedio de capacitación por asociado)	$\text{Total de horas de capacitación} / \text{número de asociados} \times 100$
Productividad	$\text{Número de horas hombre utilizadas} / \text{número de horas hombre programadas} \times 100$
INDICADORES DEL SERVICIO	
Observaciones relevantes atendidas	$\text{Total observaciones solventadas} / \text{total observaciones relevantes} \times 100$
Atención de quejas	$\text{Número de quejas atendidas} / \text{número de quejas recibidas} \times 100$
Eficiencia	$\text{Número de controles implantados} / \text{número de deficiencias detectadas} \times 100$
Sistematización de procedimientos	$\text{Número de procedimientos sistematizados} / \text{total de procedimientos críticos de función} \times 100$
Cobertura de actividades	$\text{Número de actividades realizadas en el año} / \text{Total de actividades programadas en el año} \times 100$
INDICADORES DE LIQUIDEZ	
Capital de trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{pasivo corriente}$
Solvencia	$\text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$
INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO	
Endeudamiento	$\text{Pasivo total} / \text{activo total}$
Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo	$\text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo Total con Terceros}$
Razón Pasivo – Capital o Lverage total	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
INDICADOR DE ACTIVIDAD	

Rotación de activos totales	Ventas / activos totales brutos
INDICADORES DE RENTABILIDAD	
Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad neta / patrimonio
Rentabilidad sobre el activo	Utilidad neta /activo total bruto
Margen de utilidad neta	Utilidad neta / ingreso total
Margen de utilidad operacional	Utilidad operacional / ingresos operacionales
INDICE DE ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA (GRUPO ESTRATEGICO)	
Decisiones tomadas	Número de decisiones ejecutadas / número de decisiones tomadas x 100
Estrategias realizadas	Número de estrategias realizadas / número de estrategias planeadas x 100
Comités del Grupo Estratégico	Numero de comités realizados / número de comités programados x 100

5.4 Matriz para control de indicadores. Para lograr la revisión, evaluación y control permanente, se ha desarrollado la matriz de Control de Indicadores (M.C.I).

Las instrucciones para diligenciarla son:

- Se clasifican los indicadores más significativos y sobre los cuales debe ejercerse mayor control.
- Seleccionar el Grupo Estratégico que ejercerá los controles y definirá estrategias y contingencias.
- Decidir con el Grupo Estratégico cada cuánto se van a ejercer estos controles necesarios, de manera quincenal, mensual, trimestral, semestral.
- Existen 3 columnas.

Presupuestado (P): Donde se consigna el valor que el Grupo Estratégico definió para el factor.

Ejecutado (E): El valor calculado

Registro Gráfico (R.G): Permanece Constante: ° Amarillo

Progreso: ° Verde

Decreció: ° Rojo (revisar)

- Aquel índice que sufrió cambios importantes, debe ser justificado, revisado y ajustado.
- Observaciones: Se deben registrar los cambios en los indicadores y las justificaciones o razones.
- Estrategias: Deben ser consideradas las estrategias ajustadas pero con el respectivo soporte técnico que justifiquen los cambios después de una minuciosa revisión.
- Contingencia: Debe ser registrada y en caso de presentarse una falla decidir qué acción se tomará y por qué.

Cuadro 38. Matriz de control de indicadores

EMPRESA:: _____ FECHA _____
 GRUPO ESTRATÉGICO RESPONSABLE: _____

TIPO DE INDICADOR	PERIODO	1° TRIMESTRE			2° TRIMESTRE			3° TRIMESTRE			4° TRIMESTRE		
		P	E	RG	P	E	RG	P	E	RG	P	E	RG
AREA DE RECURSOS HUMANOS													
Indicador de ausentismo													
Indicador de rotación de trabajadores													
Indicador horas trabajador													
Capacitación (1)													
Capacitación (2)													
Capacitación (3) (horas promedio de capacitación por asociado)													
Productividad													
INDICADORES DEL SERVICIO													
Observaciones relevantes atendidas													
Atención de quejas													
Eficiencia													
Sistematización de procedimientos													
Cobertura de actividades													
INDICADORES DE LIQUIDEZ													
Capital de trabajo													
Solvencia													
INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO													
Endeudamiento													
Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo													
Razón Pasivo – Capital o Lverage total													
INDICADOR DE ACTIVIDAD													
Rotación de activos totales													

INDICADORES DE RENTABILIDAD													
Rentabilidad sobre el patrimonio													
Rentabilidad sobre el activo													
Margen de utilidad neta													
Margen de utilidad operacional													
INDICE DE ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA (GRUPO ESTRATEGICO)													
Decisiones tomadas													
Estrategias realizadas													
Comités del Grupo Estratégico													

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación económica se orienta por un objetivo de eficiencia, en tanto que la evaluación social tiene propósito de equidad y por lo tanto precisa de la identificación de los agentes que directa o indirectamente se ven afectados positiva o negativamente por el proyecto.

6.1 EVALUACIÓN ECONÓMICO-SOCIAL

Desarrollo Regional. El proyecto permitirá incrementar y fortalecer el sector servicios, que es uno de los que contribuye a mejorar el nivel de vida de la comunidad.

Con la realización del proyecto se aspira a mejorar el nivel de vida de la población, mediante el suministro de mano de obra capacitada, calificada y comprometida con la comunidad en pro de cumplir los planes de gobierno en los municipios, ejecutando las obras en un 100%

Generación de empleo. Con la implementación del proyecto permitirá ofrecer puestos de trabajo directos tales como Gerencia, secretariado, mensajería, Tesorería, Asesores comerciales y operarios e indirectamente permitirá mantener puestos de trabajo, mediante el comercio que efectuó con las empresas que sean sus proveedoras.

6.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Valor presente neto. Corresponde a la diferencia entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos. Conviene invertir en un proyecto cuando el VPN >0 .

Cuadro 39. Gastos de administración y ventas año 2007

Detalle	Valor mensual	Valor anual
Gerente	2.264.655	27.175.860
Sueldo secretaria auxiliar contable	961.986	11.543.830
Sueldo secretaria Recepcionista	797.745	9.572.944
Sueldo Tesorera	961.986	11.543.830
Sueldo jefe de mercados	1.767.964	21.215.573
Asesor comercial	1.835.884	22.030.604
Servicios Generales	704.060	8.448.720
Mensajero	672.110	8.065.320
Arriendo	300.000	3.600.000
Energía	60.000	720.000
Teléfono	150.000	1.800.000
Transporte	50.000	600.000
Publicidad	67.750	813.000
Papelería	100.000	1.200.000
Útiles de oficina	5.000	60.000
Productos de aseo oficina	5.000	60.000
Cafetería	5.000	60.000
Rodamiento	30.000	360.000
Amortización diferida	33.333	400.000
Depreciación muebles	30.667	368.000
Depreciación equipo oficina	68.667	824.000
Depreciación Vehículo	100.000	1.200.000
otros gastos encuestadores	41.667	500.000
Honorarios ing. mercados	40.000	480.000
Honorarios contador	100.000	1.200.000
Total	11.153.473	133.841.680

Los valores del plan de acción fueron promediados en los cinco años y se dividió cada valor para amortizarlo año a año por ejemplo:

El valor de Publicidad corresponde: 2.000.000 (portafolio)+ 130.000(tarjetas)+\$400.000 (tacos) +135.000 (plegables)+ \$1.400.000 (pauta) en total = \$4.065.000 / 5 = 813.000 cada año. El resto de valores de personal y varios, servicios, se tuvo en cuenta porque para ejecutar el plan de

acción la empresa debe trabajar con todo el equipo de trabajo en pro de conseguir los objetivos propuestos.

Ahora se proyectan los egresos e ingresos para realizar el flujo de caja y realizar el cálculo del VPN

Los egresos se proyectan a pesos constantes y solo varían aquellos que dependen del incremento de las ventas como es el caso del costo de la mano de obra de los operarios que ejecutan los contratos y la comisión de los asesores comerciales y el jefe de mercados. Para la proyección se utiliza el método de la regla de tres como se muestra a continuación.

Costos Variables	Costos
185.656.000	108.202.473
193.728.000	X
Total costos variables año 2	112.906.928
AÑO 3	
193.728.000	112.906.928
329.337.600	X
Total costos variables año 3	191.941.778
AÑO 4	
329.337.600	191.941.778
592.807.680	X
Total costos variables año 4	345.495.201
AÑO 5	
592.807.680	345495201
1.126.334.592	x
Total costos variables año 5	656.440.881

Año 2		
Gastos variables		Gastos
	185.656.000	31.851.969
	193.728.000	X
Total gastos variables año 2		33.236.838
AÑO 3		
	193.728.000	33.236.838
	329.337.600	X
Total gastos variables año 3		56.502.624
AÑO 4		
	329.337.600	56.502.624
	592.807.680	X
Total gastos variables año 4		101.704.723
AÑO 5		
	592.807.680	101704723
	1.126.334.592	x
Total gastos variables año 5		193.238.975

Cuadro 40. Proyección de los Costos y gastos

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos variables	108.202.473	112.906.928	191.941.778	345.495.201	656.440.881
Gastos Variables	31.851.969	33.236.838	56.502.624	101.704.723	193.238.975
Gastos Fijos	90.595.504	90.595.504	90.595.504	90.595.504	90.595.504
TOTAL	230.649.946	236.739.270	339.039.906	537.795.428	940.275.359

Cuadro 41. Proyección de las ventas

SERVICIOS	VENTA AÑO ACTUAL	INCREMENTO SEGÚN PLAN DE ACCION	VALOR AÑO 2007	VALOR AÑO 2007
Ventas año 1	80.720.000	50%	40.360.000	121.080.000
		0%		0
Ventas año 2	121.080.000	60%	72.648.000	193.728.000
		0%		0
Venta año 3	193.728.000	70%	135.609.600	329.337.600
		0%		0
Venta año 4	329.337.600	80%	263.470.080	592.807.680
		0%		0
Ventas año 5	592.807.680	90%	533.526.912	1.126.334.592

ESTADO DE EXCEDENTES Y PÉRDIDAS PROYECTADO

CONCEPTO	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
INGRESOS	185.656.000	193.728.000	329.337.600	592.807.680	1.126.334.592
Menos costos de venta	108.202.473	112.906.928	191.941.778	345.495.201	656.440.881
Utilidad Bruta	77.453.527	80.821.072	137.395.822	247.312.479	469.893.711
Margen de utilidad bruta	41,72%	41,72%	41,72%	41,72%	41,72%
Menos gastos de admón. y venta	122.447.473	123.832.341	147.098.128	192.300.227	283.834.478
Utilidad Operacional	-44.993.946	-43.011.270	-9.702.306	55.012.252	186.059.233
Margen de utilidad OPERACIONAL	-24,24%	-22,20%	-2,95%	9,28%	16,52%
Menos intereses	0	0	0	0	0
EXCEDENTES DEL EJERCICIOS	-44.993.946	-43.011.270	-9.702.306	55.012.252	186.059.233
Margen neto de utilidad	-24,24%	-22,20%	-2,95%	9,28%	16,52%

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

INGRESOS	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
VENTAS		185.656.000	193.728.000	329.337.600	592.807.680	1.126.334.592
Credito financiero	0					
Aporte social	8.000.000					
TOTAL INGRESOS	8.000.000	185.656.000	193.728.000	329.337.600	592.807.680	1.126.334.592
EGRESOS						
Costos del servicios		108.202.473	112.906.928	191.941.778	345.495.201	651.338.221
menos la depreciación		0				
Gastos admón. y venta		119.655.473	121.040.341	144.306.128	189.508.227	281.042.478
pago intereses		0	0	0	0	0
Compra activos fijos	1.700.000	0				0
Pago inversión diferida	0	0				0
TOTAL EGRESOS	1.700.000	227.857.946	233.947.270	336.247.906	535.003.428	932.380.699
Saldo final en caja	6.300.000	-42.201.946	-40.219.270	-6.910.306	57.804.252	193.953.893
Mas saldo anterior		6.300.000	-35.901.946	-76.121.216	-83.031.521	-25.227.269
Saldo neto en caja	6.300.000	-35.901.946	-76.121.216	-83.031.521	-25.227.269	168.726.623

FLUJO DE CAJA NETO

INVERSIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fija	7.676.000			0		4.560.000
Diferida	1.200.000					
Capital trabajo		10.203.956	7.652.967	5.101.978	2.550.989	0
Total inversión	8.876.000	10.203.956	7.652.967	5.101.978	2.550.989	4.560.000
Saldo en caja	6.300.000	-	-40.219.270	-6.910.306	57.804.252	193.953.893
Flujo neto caja	-2.576.000	52.405.902	-47.872.237	-12.012.284	55.253.263	198.513.893

Ahora de evalúa el proyecto con una tasa descuentos tomando la DTF DEL 7.79% MAS 12 PUNTO DE RIESGO PARA EL PROYECTO Y SIN INFLACIÓN SERIA DEL 13.89%

Desde la parte financiera el proyecto recupera la inversión en el cuarto año de funcionamiento de la empresa, así lo demuestra los saldos proyectados.

AÑOS	FLUJO DE CAJA	FACTOR VPN	VPN	VPN ACUMULADO
		$1/(1+i)^n$		
		$1/(1+0.1389)$		
0	-2.576.000	$1/(1.1389)^0$	-2.576.000	-2.576.000
1	-52.405.902	$1/(1.1389)^1$	-46.117.194	-48.693.194
2	-47.872.237	$1/(1.1389)^2$	-36.861.622	-85.554.816
3	-12.012.284	$1/(1.1389)^3$	-8.168.353	-93.723.169
4	55.253.263	$1/(1.1389)^4$	32.599.425	-61.123.744
5	198.513.893	$1/(1.1389)^5$	103.227.224	42.103.480
			42.103.480	

CONCLUSIONES

Por medio del análisis interno en la Cooperativa Coophumana, se pudo detectar las fortalezas y debilidades de esta. Dentro de los resultados se conoció una gran debilidad en la falta de planeación de las actividades, la disminución del capital de trabajo causa del cese de las actividades de mercadeo y consecución de contratos, y una de las fortalezas de la Cooperativa es la parte de prestación de los servicios, en donde se encuentran bien definidos, se realiza con calidad y procesos estandarizados en la inducción, capacitación y orientación del personal al iniciar una labor.

En cuanto al análisis externo, el diagnóstico arrojó resultados favorables en cuanto al factor tecnológico y amenazas fuerte, el factor político legal, en lo referente a la Reforma Tributaria.

De acuerdo a las debilidades-fortalezas-amenazas y oportunidades, se propusieron mejoras para la organización como fue la creación del manual de funciones, mejora en la Misión y portafolio de servicios y esto de acuerdo a la investigación realizada en el mercado objetivo proyectado en algunos municipios de Santander y Sur del Cesar.

Se propusieron dos grandes estrategias de Mercadeo y publicidad para reactivar el mercado de acción de la empresa como fue el Desarrollo del servicios, en el que se piensa llegar a más de 10 municipios de Santander y norte de Santander y el plan de mercadeo y publicidad, a través de la creación del departamento comercial y una intensiva campaña publicitaria.

Se analizo la evaluación del proyecto, con las estrategias planteadas y se concluyo que resulta viable y rentable realizar las inversiones, ya que la rentabilidad medida a través de la TIR, arroja una rentabilidad mayor a los costos de oportunidad: $27.955\% > 13.89\%$

RECOMENDACIONES

La falta de publicidad y promoción es un elemento crítico para el negocio pudiéndose quedar rezagada de la competencia. Por lo tanto se requiere implantar un portafolio de servicio y hacer una pauta publicitaria para hacer que los compradores del servicio conozcan la cooperativa y lograr aumentar sus ventas.

Estar realizando evaluación de los servicios prestados por lo menos cada tres meses, para ello se debe diseñar un formato donde los usuarios consignen sus sugerencias y mejoras.

Cumplir estrictamente con los servicios ofrecidos en el momento de la negociación del contrato.

Seguir con la estructura de gastos y costos diseñada con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos, tratando de optimizar los recursos, para que no se ocasione, gasto extras.

Llevar control estricto de las ventas mensualmente y realizar los ajustes pertinentes en cada periodo.

Mantener motivado al personal de ventas, ya que de ellos depende el éxito de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral. “Manual para el Diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad”. McGrawHill, 1 Edición. 1994.

LEGISLACION COOPERATIVA. Ley 79 de 1988. Ley 454 de 1998. Editorial Unión Ltda.. 2001.

LOZANO PARDO, Ricardo, Superintendente de la Economía Solidaria. Sector Solidario y Actividad Financiera. [on line] <http://www.supersolidaria.gov.co>.

MANTILLA DE FORERO, Matilde. Contabilidad II. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Octubre de 1995.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Editorial Mc. Graw Hill. Bogotá. 1995.

NIÑO LOPEZ, Myriam Leonor. Estrategias de Mercadeo. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Marzo de 1995.

ORTIZ AMAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de Colombia, 9 Edición.

PRADILLA ARDILA, Humberto, Administración financiera II, edición primera enero de 1987.

PABON BARAJAS, Hernán, Costos I, Primera edición enero de 1995.

PETER, J. Paúl. Marketing Para no Conocedores. Editorial McGrawHill. México 1997.

REINARES LARA, Pedro. Y CALVO FERNÁNDEZ, Sergio. Gestión de la Comunicación Comercial. Editorial Mc. Graw Hill. España. 1999.

SANCHEZ MOLINA, Mauricio, Guías Legis para la pequeña empresa, Quinta Edición L EGIS.

VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique, Preparación y Evaluación de proyectos de inversión, primera edición

www.gogle.com

www.dane.gov.com

ANEXOS

ANEXO B. BALANCE GENERAL COOPHUMANA LTDA

ACTIVOS	AÑO 2004	AÑO 2005
ACTIVOS CORRIENTES		
Caja y banco	8.842.000	9.000.000
Cuentas por cobrar a clientes	10.000.000	11.000.000
	0	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	18.842.000	20.000.000
ACTIVOS FIJOS		
Muebles y enseres	1.840.000	1.840.000
Menos Depreciación	-368.000	-736.000
Equipo oficina	2.120.000	2.120.000
Menos Depreciación	-424.000	-848.000
Vehiculo	6.000.000	6.000.000
Menos Depreciación	-1.200.000	-2.400.000
ACTIVOS FIJOS NETO	7.968.000	5.976.000
ACTIVO DIFERIDO		
Menos amortización	-400.000	-800.000
ACTIVO DIFERIDO NETO	1.600.000	1.200.000
TOTAL ACTIVOS	28.410.000	<u>27.176.000</u>
PASIVOS		
Pasivos corrientes		
Cuentas por pagar asociados	6.000.000	2.826.000
Total pasivo corriente	6.000.000	<u>2.826.000</u>
Pasivo largo plazo	0	0
TOTAL PASIVOS	6.000.000	2.826.000
PATRIMONIO		
Capital social	8.000.000	8.000.000
Reserva para protección aportes	0	14.410.000
Excedentes del ejercicio	14.410.000	1.940.000
TOTAL PATRIMONIO	22.410.000	<u>24.350.000</u>
PASIVO MAS PATRIMONIO	28.410.000	<u>27.176.000</u>

ANEXO C.

ESTADO DE EXCEDENTES COOPHUMANA LTDA

ESTADO DE EXCEDENTES Y /O PERDIDAS COOPHUMANA LTDA

CONCEPTO	AÑO 2004	AÑO 2005
INGRESOS	100.080.000	80.720.000
Menos costos de venta	62.350.000	58.000.000
Utilidad Bruta	37.730.000	22.720.000
Margen de utilidad bruta	37,70%	28,15%
Menos gastos de admón. y venta	23.320.000	20.780.000
Utilidad Operacional	14.410.000	1.940.000
Margen de utilidad bruta	14,40%	2,40%
Menos intereses	0	0
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	14.410.000	1.940.000

ANEXO D. ESTATUTOS DE COOPHUMANA LTDA

OBJETO SOCIAL: El servicio esta dirigido a las entidades de los diferentes entes territoriales y empresas del sector público donde sus administradores o representantes legales, requieren de implementación y mejoramiento de servicios de salud, vinculación a distintos procesos productivos y el desarrollo integral a través de obras civiles y de redes eléctricas para mejorar el nivel de vida de sus comunidades.

En cuanto a los servicios de salud se extiende al PAB poblacional (Promoción y Prevención de la Salud y equipo extramural), vinculación de población cesante a diferentes procesos productivos, realización de obras para la infraestructura y desarrollo del ente contratante, como acueducto, alcantarillado, construcción de localidades para adecuación de colegios, parques, escenarios deportivos, obra de electrificación rural y urbana,

DEL RÉGIMEN ECONÓMICO

- a) Conformación del patrimonio.

El patrimonio de la cooperativa estará constituido por los aportes sociales individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

- b) Aportes sociales en dinero, especie o trabajo.

Los aportes sociales ordinarios o extraordinarios que hagan los asociados pueden ser

satisfechos en dinero, en especie o trabajo convencionalmente evaluados.

c) Procedimiento para la revalorización de los aportes sociales.

Podrá establecerse en los estatutos un procedimiento para mantener el poder adquisitivo constante de los aportes sociales, dentro de los límites que fije la ley.

d) Prueba del pago de los aportes sociales.

Los aportes sociales de los asociados, se acreditarán mediante certificaciones o constancias expedidas según lo dispongan los estatutos y en ningún caso tendrán el carácter de títulos valores.

e) Afectación de los aportes sociales en favor de la cooperativa, prohibición de grabarlos, inembargabilidad y trámite para ceder los aportes.

Los aportes sociales de los asociados quedarán directamente afectados desde su origen en favor de la cooperativa como garantía de las obligaciones que contraigan con ella. Tales aportes no podrán ser gravados por sus titulares en favor de terceros, serán inembargables y sólo podrán cederse a otros asociados en los casos y en la forma que prevean los estatutos y reglamentos.

f) Límites para la adquisición y posesión de aportes sociales por personas naturales o Jurídicas.

La legislación cooperativa establece que, ninguna persona natural podrá tener más un diez por ciento (10%) de los aportes sociales de una

cooperativa y ninguna persona jurídica más del cuarenta y nueve por ciento (49%) de los mismos. Sin embargo, en el caso de las Cooperativas de Trabajo Asociado, el concepto de personas jurídicas no aplica teniendo en cuenta que éstas solo pueden estar conformadas por personas naturales.

- f) Certificación de la cooperativa como merito ejecutivo para el cobro de aportes sociales.

Prestará mérito ejecutivo ante la jurisdicción ordinaria, para el cobro de los aportes ordinarios o extraordinarios que los asociados adeuden a la cooperativa, la certificación que expida ésta en que conste la causa y la liquidación de la deuda, con la constancia de su notificación en la forma prescrita en los reglamentos de la cooperativa.

- g) Facultad para la amortización parcial o total de los aportes sociales, constitución de fondo especial, obligatoriedad de igualdad de condiciones para amortizar aportes.

La Cooperativas podrán establecer en sus estatutos, la amortización parcial o total de los aportes sociales hechos por los asociados, mediante la constitución de un fondo especial para amortización de aportes de los asociados. En este caso la amortización se hará en igualdad de condiciones para todos los asociados.

- i) Procedencia en el tiempo para la amortización de los aportes, decisión de la asamblea general para su implantación.

Esta amortización será procedente cuando la Cooperativa haya alcanzado un grado de desarrollo económico que le permita efectuar los reintegros, mantener y proyectar sus servicios, a juicio de la Asamblea General.

j) Periodo del ejercicio económico. Obligaciones para el cierre.

La Cooperativas de Trabajo Asociado tendrá ejercicios anuales que se cerrarán el 31 de diciembre. Al término de cada ejercicio se cortarán las cuentas y se elaborará el balance, el inventario y el estado de resultados.

k) Aplicación de los excedentes.

Si del ejercicio resultaren excedentes, éstos se aplicarán de la siguiente forma:

. Un veinte por ciento (20%) como mínimo para crear y mantener una reserva de protección de los aportes sociales;

. Un veinte por ciento (20%) como mínimo para el Fondo de Educación y

. Un diez por ciento (10%) mínimo para un Fondo de Solidaridad.

El remanente podrá aplicarse, en todo o parte, según lo determinen los estatutos o la

Asamblea General, en la siguiente forma:

1. Destinándolo a la revalorización de aportes, teniendo en cuenta las alteraciones en su valor real.

2. Destinándolo a servicios comunes y seguridad social.

3. Retornándolo a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo.

4. Destinándolo a un fondo para amortización de aportes de los asociados.

ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA

La administración de la Cooperativa estará a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente.

2.2. ASAMBLEA GENERAL

La Asamblea General es el órgano máximo de administración de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o los delegados elegidos por éstos.

Asociados hábiles.

Son asociados hábiles para efectos del presente artículo, los inscritos en el registro social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al corriente en el cumplimiento de todas sus obligaciones con la Cooperativa al momento de la convocatoria para la celebración de la Asamblea general de conformidad con el reglamento que sobre el particular expida el Consejo de Administración.

La Junta de Vigilancia verificará la lista de asociados hábiles e inhábiles y la relación de estos últimos será publicada para conocimiento de los afectados, la cual durará fijada en las oficinas de la Cooperativa en un lugar visible por un término no inferior a los días hábiles estipulados en los estatutos, anteriores a la fecha de la celebración de la Asamblea, tiempo durante el cual los asociados afectados podrán presentar los reclamos relacionados con la capacidad de participar.

Clases de Asambleas.

Las Asambleas serán Ordinarias y Extraordinarias.

Las Asambleas Ordinarias deberán celebrarse dentro de los tres (3) primeros meses del año calendario para el cumplimiento de sus funciones regulares.

Las Asambleas Extraordinarias podrán reunirse en cualquier época del año con el objeto de tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan postergarse hasta la siguiente Asamblea General Ordinaria y en ellas se tratarán únicamente los asuntos para los cuales han sido convocados y los que se derivan estrictamente de éstos.

La Asamblea General de Asociados puede ser sustituida por Asamblea General de Delegados, el número mínimo de delegados será de veinte (20) 2 en consideración a que los asociados estén domiciliados en varios lugares dentro del ámbito de operaciones de la Cooperativa, que se dificulta reunirlos personalmente y ello implica costos onerosos para la misma. En virtud de lo anterior, queda facultado el consejo de Administración para adoptar la decisión correspondiente y para aprobar el reglamento de elección de delegados, con base en las condiciones y requisitos básicos señalados en los estatutos como:

El número de delegados principales será de ____cinco

Pueden elegirse delegados suplentes en número máximo de tres.

Debe garantizarse la información precisa y oportuna a todos los asociados sobre la decisión de sustitución y sobre el reglamento de elección para asegurar la anticipación plena en el proceso electoral.

Deben establecerse las zonas electorales y asignar a cada una de ellas en forma equitativa el número de delegados principales y suplentes que deben elegir en proporción al número de asociados hábiles en cada una de ellas.

La elección debe efectuarse mediante el sistema de elección universal de votos.

El delegado en ejercicio que por alguna causa perdiera la calidad de asociado o retiro, o por alguna razón dejare de ser asociado hábil, perderá la calidad de delegado y en tal caso asumirá dicha calidad el suplente que en orden corresponda.

Convocatoria.

La convocatoria a Asamblea General Ordinaria se hará para una fecha, hora, lugar y objetivos determinados.

La notificación de la convocatoria se hará con una anticipación no inferior a la establecida en los estatutos, mediante comunicación escrita que será enviada a todos los asociados a la dirección que figure en los registros de la Cooperativa o mediante avisos públicos colocados en las carteleras de la Sede Principal y Oficinas principales de ésta o en periódico de reconocida circulación.

Competencia para convocar asambleas.

Por regla general la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria será convocada por el Consejo de Administración. La Junta de Vigilancia, el Revisor Fiscal o un quince por ciento (15%), mínimo de los asociados hábiles, podrán solicitar al Consejo de Administración la convocatoria de Asamblea General de asociados.

Igualmente si el Consejo de Administración no atendiera la solicitud de convocatoria de Asamblea General de asociados pedida por la Junta de vigilancia, el Revisor Fiscal o el quince por ciento (15%) de los asociados hábiles, una vez transcurridos diez (10) días calendario contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud, la Asamblea General será convocada directamente por quien formuló la solicitud y no obtuvo respuesta valedera.

Quórum.

El quórum de la Asamblea General lo constituye la mitad más uno (1) de los asociados hábiles o delegados convocados. Si dentro de la hora siguiente a la fijada en la convocatoria, no se hubiere integrado este quórum, se dejará constancia en el acta de tal hecho y la Asamblea podrá deliberar y adoptar decisiones válidas con un número no inferior al 10% de los asociados hábiles convocados o con un número de asociados no inferior al cincuenta por ciento (50%) del número requerido para constituir una Cooperativa, esto es, diez (10) asociados.

Una vez constituido el quórum, éste no se entenderá desintegrado por el retiro de alguno o algunos de los asistentes, siempre que se mantenga el quórum mínimo a que se refiere el párrafo anterior.

Decisiones.

Las decisiones se tomarán por mayoría absoluta de votos de los asistentes, La reforma de estatutos, la fijación de aportes extraordinarios, la amortización de aportes, la transformación, la fusión, la incorporación y la disolución para liquidación, requerirán siempre del voto favorable como mínimo de las dos terceras partes de los asistentes.

Votos.

Cada asociado tendrá derecho solamente a un voto. Los asociados convocados no podrán delegar su representación en ningún caso y para ningún efecto.

Las Actas de las Asambleas.

Lo ocurrido en las reuniones de la Asamblea General se hará constar en el libro de actas y éstas se encabezarán por su número y contendrán por los menos la siguiente información:

Lugar, fecha, hora de la reunión, forma, antelación de la convocatoria y órgano o persona que convocó, número de asociados o delegados asistentes y número de los convocados, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas y el número de votos emitidos a favor, en contra o en blanco, los nombramientos efectuados y la fecha y hora de clausura. Ciñéndose en todo caso a las disposiciones legales y reglamentarias.

La asamblea adoptará el mecanismo para la aprobación del acta: lectura y aprobación en el momento de finalizar la asamblea y una comisión que se encargue de la misma.

El secretario elegido por la asamblea elaborará el acta y una comisión verificadora elegida también por ella, la corroborará y firmará. Para el caso de la constitución de la cooperativa, dicha acta será firmada por los asociados fundadores, con nombre legible, firma y número de cédula.

Los asociados hábiles convocados a la Asamblea General, dentro de los diez (10) días hábiles anteriores a la fecha de celebración del evento, podrán examinar con la Junta de Vigilancia los documentos, balances y estados

financieros, así como los informes que se presentarán a consideración de ellos, según los establezcan sus estatutos.

Funciones de la asamblea.

Son funciones de la Asamblea General (artículo 34 de la Ley 79/88):

- Establecer las políticas y directrices generales de la Cooperativa para el cumplimiento del objeto social
- Reformar los estatutos
- Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia
- Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio
- Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos
- Fijar aportes extraordinarios
- Elegir los miembros del Consejo de Administración de la Junta de Vigilancia
- Elegir el Revisor Fiscal su suplente y fijar su remuneración y
- Las demás que le señalen los estatutos y las leyes.

ELECCIÓN DE DIGNATARIOS

La elección del Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia se hará en actos separados y por votación secreta aplicándose el sistema de cociente electoral o el sistema nominal, cuya decisión se tomará en la misma asamblea, o se establecerá en los estatutos de la cooperativa.

Para el proceso de elección de dignatarios se deberán tener en cuenta sus capacidades, conocimientos, aptitudes personales, integridad ética y destreza para ejercer la representatividad.

Para la elección del Revisor Fiscal y su suplente se inscribirán candidatos, recibirán propuestas de servicios por parte de contadores o personas jurídicas asesoras. El sistema electoral a aplicar será el de la mayoría absoluta de votos de los asociados hábiles.

Consejo de Administración

Es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General. Está integrado por asociados principales con sus respectivos suplentes numéricos o personales, elegidos por un periodo definido en los estatutos.

Funciones del Consejo de Administración:

- Expedir su propio reglamento de funcionamiento.
- Decidir sobre el ingreso, retiro, exclusión, suspensión, sanciones de los asociados de conformidad con lo reglamentado.
- Reglamentar los servicios y fondos de la cooperativa.
- Elaborar el presupuesto, la estructura operativa y la nómina de cargos.
- Dar cumplimiento a los mandatos de la asamblea.
- Nombrar al gerente y miembros de los comités especiales.
- Convocar a asamblea general ordinaria y extraordinaria.
- Verificar si los montos de las pólizas de manejo de los seguros para proteger a los empleados y activos de la cooperativa corresponden a los exigidos en las respectivas disposiciones.
- Estudiar, atender los informes y recomendaciones de los órganos internos de control.

· **Otras que le correspondan.**

El consejo de Administración una vez instalado elegirá entre sus miembros principales:

Presidente, vicepresidente y secretario. Se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente cuando la circunstancias lo exijan. La convocatoria a reunión podrá hacerla el presidente.

Condiciones para elección de miembros del Consejo de Administración.

Para ser elegido miembro del Consejo de Administración se requiere:

- Ser asociado hábil de la cooperativa y no haber sido sancionado o suspendido.
- Tener una antigüedad como asociado según lo establecido en los estatutos.
- Acreditar educación en economía solidaria, según lo establezca el estatuto y la autoridad competente.
- Disponibilidad de tiempo.

Prohibiciones para el Consejo de Administración:

Los miembros del Consejo de Administración no podrán ser miembros de la Junta de Vigilancia simultáneamente de la misma cooperativa.

Dimitencia.

Será declarado dimitente todo miembro principal o suplente del Consejo de Administración que faltare 3 veces consecutivas a las sesiones ordinarias y extraordinarias sin causa justificada, justificación ésta que deberá ser presentada por escrito al Consejo de Administración en el término establecido en el respectivo reglamento.

Quórum, reuniones del Consejo de Administración.

La concurrencia de la mitad más uno de los miembros en calidad de principales del Consejo de Administración constituirán quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas.

Actas Consejo de Administración.

De las reuniones del Consejo de Administración se levantarán actas que serán elaboradas por el secretario (a) a más tardar al día siguiente, para que se haga oficial dentro de los cinco (5) días siguientes a cada sesión. Una vez firmadas y aprobadas serán prueba suficiente de los hechos que en ella conste