

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
EN LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EN TECNOLOGÍA Y
DESARROLLO INTEGRAL “CITAD LTDA”**

EDMANUEL ISAAC ROJAS VILLAMIZAR

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA, NOVIEMBRE DE 2004**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
EN LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EN TECNOLOGÍA Y
DESARROLLO INTEGRAL “CITAD LTDA”**

EDMANUEL ISAAC ROJAS VILLAMIZAR

Práctica empresarial para optar al título de Ingeniero Industrial

**Directora
OLGA PATRICIA CACHÓN
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA, NOVIEMBRE DE 2004**

DEDICATORIA

A DIOS, por darme la vida, las capacidades, oportunidades y sabiduría para ser un hombre de bien.

A Mis Padres y Hermanos por brindarme el amor y la comprensión así como los medios materiales para desarrollarme como persona y como profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores, por sus aportes y asesorías en el desarrollo de mi carrera y del presente proyecto.

A Olga Chacón, por su entrega y apropiación en la dirección de este trabajo.

A los socios de CITAD LTDA por su contribución a la realización de este trabajo.

A Dios por todas las oportunidades que me ha dado para sobresalir en la vida.

A mis padres Isaac y Marina, por su formación, amor y dedicación que me han brindado en mi vida.

A mis hermanos por brindarme cariño, comprensión y los medios para desarrollarme como persona.

Edmanuel

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. GENERALIDADES DEL SECTOR Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	17
1.1 CONSIDERACIONES GENERALES Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS	17
1.2 EL COOPERATIVISMO MODERNO.	22
1.3 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.	32
1.4 EL COOPERATIVISMO EN AMÉRICA	33
1.4.1 Cooperativas De Trabajo Asociado	35
1.4.2 Reseña histórica del sector COOPERATIVO en Colombia.	36
1.5 INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL ENTORNO COOPERATIVO	42
1.5.1 Políticas Del Gobierno.	42
1.5.2 La Globalización Y El TLC.	45
1.5.3 El Subsector Económico.	47
1.6 DIAGNÓSTICO INTERNO ACTUAL DE LA EMPRESA	50
1.6.1 Antecedentes.	50
1.6.2 Situación administrativa.	51
1.6.3 Situación legal.	52
1.6.4 Localización.	53
1.6.5 Servicios y productos.	53
1.6.6 Marco jurídico actual.	53
2. ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	64
2.1 REFORMULACIÓN DE LOS ELEMENTOS MISIÓN, VISIÓN Y FILOSOFÍA PARA CIUDAD LTDA	64

2.1.1 Definición de los elementos de la misión	65
2.1.2 El negocio de la empresa	65
2.1.2.1 Los clientes.	65
2.1.2.2 Los productos y servicios	66
2.1.2.3 Mercados.	68
2.1.2.4 Filosofía.	69
2.1.2.5 Crecimiento.	69
2.1.2.6 La imagen pública de la organización.	69
2.1.2.7 Concepto propio.	70
2.1.3 Formulación de la misión.	70
2.1.4 La visión estratégica.	71
2.1.5 Formulación de la visión.	71
2.2 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA COMPAÑÍA	72
2.2.1 El análisis FODA (definición)	73
2.2.1.1. Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la compañía	74
2.2.1.2 Identificación de las debilidades de capacidades y recursos de la compañía.	76
2.2.1.3 Identificación de las oportunidades de la compañía.	79
2.2.1.4 Amenazas externas potenciales para el bienestar y desarrollo de la empresa.	81
2.2.2 Resumen de los ingredientes del FODA.	86
2.2.3 Hallazgos y estrategias según la interacción de los elementos del FODA	87
2.2.4 Los objetivos estratégicos de CITAD LTDA.	89
2.2.5 Estructura utilizada para la formulación de los objetivos	92
2.2.6 Formulación del objetivo general de CITAD Ltda	93
2.2.7 Formulación de los objetivos específicos:	93
3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA BASADO EN BENCHMARKING	95

3.1 Benchmarking	95
3.1.1 Propósitos del Benchmarking.	96
3.1.2 Benchmarking competitivo.	98
3.1.3 Benchmarking genérico.	99
3.1.4 Socios de Benchmarking con procesos "Best in Class".	100\
3.1.5 Fuentes de Información.	103
3.1.6 Métodos de recolección de datos.	104
3.1.6.1 Encuestas y entrevistas.	104
3.1.6.2 Internet.	104
3.1.6.3 Videos.	104
3.2 funcionamiento interno de otras empresas	104
3.2.1 Servicios.	104
3.2.2 Costos administrativos.	106
3.2.3 Presupuestos	107
3.2.4 Contratos.	111
3.2.5 Organización y documentación.	112
3.2.6 Cargos y funciones.	113
3.2.7 Evaluación de resultados en esas empresas.	124
3.2.8 Logística.	125
3.3 Información recopilada.	126
3.4 hallazgos del benchmarking PARA citad ltda	126
3.4.1 Falencias principales de la cooperativa CITAD Ltda..	126
3.4.2 Problemas, limitaciones encontradas y análisis de causas.	127
3.4.3 Propuestas de mejora.	127
4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	128
4.1 Direccionamiento Estratégico	128
4.1.1 En los procesos de la dirección.	128
4.1.1.1 Planeación.	128
4.1.1.1.1 Presupuesto.	129
4.1.1.2 Control.	129

4.1.1.3 Organización.	129
4.1.1.4 Proceso de mercadeo	131
4.1.1.5 Clientes.	131
4.1.1.6 Planes de mercadeo.	131
4.1.1.7 Visitas y lobby.	131
4.1.1.8 Evaluación de resultados	132
4.1.1.9 Proceso de gestión de personal.	132
4.1.1.10 Cargos y funciones.	132
4.1.1.11 Estrategia en procesos de operación para proyectos y contratos.	143
4.1.1.12 Mercadeo de oportunidades.	143
4.1.1.13 Evaluación de términos de referencia.	143
4.1.1.14 Participación en la licitación.	144
4.1.1.15 Elaboración de propuestas.	144
4.1.1.17 Legalización y firma de contratos.	145
4.1.1.18 Proceso de ejecución y dirección de un proyecto.	145
4.1.1.20 Evaluación de resultados del ejercicio.	147
4.1.1.21 Liquidación del contrato.	147
4.2 Mejoramiento Continuo	147
4.2.1 Mejoras implementadas.	147
5. PLAN DE ACTUACIÓN	149
5.1 IMPLEMENTACIÓN del direccionamiento estratégico	149
5.1.1 La Planeación.	149
5.1.2 El Presupuesto Y El Cronograma De Gastos.	150
5.1.3 Implementación Del Control.	151
5.1.4 La Organización.	153
5.1.5 El Plan de Mercadeo.	154
5.1.6 Implementación De La Gestión De Personal.	166
5.1.7 El Manual De Funciones.	167
5.1.8 Desarrollo De Gráficos De Procesos.	167

5.1.9 Implementación Del Mejoramiento Continuo.	170
5.1.10 Seguimiento, Responsabilidades Y Acciones Correctivas o Ajustes Finales.	174
CONCLUSIONES	176
BIBLIOGRAFÍA	178

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ingredientes FODA.	86
Tabla 2. Hallazgos y estrategias según la interacción de los elementos del FODA.	87
Tabla 3. Interpretación de las interacciones del FODA.	88
Tabla 4. Actividades del plan de mercadeo.	161
Tabla 5. Relación presupuestal.	162
Tabla 6. Cronograma de reuniones de mercadeo.	163

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fábrica	23
Figura 2. Robert Owen	24
Figura 3. Museo conmemorativo de los Pioneros de Rochdale Toad Lane, Rochdale (cerca a Manchester), Lancashire.	27
Figura 4. Friedrich Wilhelm Raiffeisen. 1818 – 1888.	32
Figura 5. Rafael Uribe Uribe, 1859 – 1914	37
Figura 7. Logotipo	69
Figura 6. distribución ponderada del presupuesto para cooperativas de trabajo asociado.	108
Figura 7. Estado de resultados.	110
Figura 8. Organigrama	112
Figura 9. Organigrama empresa cooperativa pequeña.	113
Figura 10. Organigrama CITAD LTDA.	130
Figura 11. Reuniones de control.	152
Figura 12. Organigrama.	153
Figura 12. Presentación CITAD.	157
Figura 13: grafico del proceso de operación.	168
Figura 14. Plantilla de seguimiento.	173

RESUMEN

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EN TECNOLOGÍA Y DESARROLLO INTEGRAL "CITAD LTDA"

AUTOR: EDMANUEL ISAAC ROJAS VILLAMIZAR.**

PALABRAS CLAVES: Planeación, Estrategia, Trabajo Cooperativo, Organización, Documentación, Administración.

DESCRIPCIÓN: CITAD LTDA es una empresa cooperativa que nació de la renovación de la antes Cooperativa de Aseadores Unidos de Santander, bajo un nuevo y amplio objeto social, para la prestación de servicios y la ejecución de proyectos con nuevo personal profesional como asociado.

Con este argumento de renovación los asociados vieron la necesidad de reorganizar la cooperativa en función de su nuevo objeto social, para lo cual acudieron a la asesoría y diligencia de un estudiante de ingeniería industrial en calidad de practicante para tesis de grado

Hoy como resultado de esa practica empresarial, se presenta este trabajo denominado "direccionamiento estratégico de la cooperativa CITAD LTDA". El desarrollo del mismo, está relacionado con la instauración de una nueva empresa que comprende el recorrido del estado inicial en que se encontraba la organización a su estado final de operación. Consiste en un proceso de desarrollo dinámico, donde se formulan las estrategias, se desarrollan, se implementan y se controlan; además estas estrategias, sufren continuas adaptaciones, innovaciones y cambios reflejados en los elementos funcionales que componen toda la organización.

Al presentar este proyecto, se pretende suministrar a la cooperativa, herramientas que le permitan tener una mayor dinámica y eficiencia en el desarrollo de sus actividades y el logro de sus objetivos.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Directora: Olga Patricia Chacón. Ingeniera Industrial

SUMMARY

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC DIRECCIONAMIENTO IN THE ASSOCIATED WORK COOPERATIVE IN TECHNOLOGY AND INTEGRAL DEVELOPMENT "CITAD LTDA"

AUTHOR: EDMANUEL ISAAC ROJAS VILLAMIZAR.

KEY WORDS: Planning, strategy, social work, organization, documentation, administration.

DESCRIPTION: CITAD LTDA is a cooperative business that was born of the renewal of the before Aseadores Unidos de Santander Cooperative , under a new and extensive social object, for the installment of services and the execution of projects with new professional personnel as associated. With this argument of renewal the associates saw the need to reorganize the cooperative in function of its new social object, for which they responded to the advising and diligence of a industrial engineering student as practising for degree thesis.

Nowadays, this task is presented as a result of that business practice which has been denominated "strategic direccionamiento of the CITAD LTDA cooperative".

The development of the same one is related to the establishment of a new business that understands the traveled from the organization in its initial condition to its final condition of operation. It consists a process of dynamic development, where the strategies are formulated, they are develop, they are implemented and controlled; besides these strategies suffer continuous adaptations, innovations and changes which are reflected in the functional elements that compose all the organization.

Presenting this project, we intend to supply to the cooperative, tools that permit it to have a greater dynamics and efficiency in the development of its activities and the achievement of its objectives.

* Degree project

**Físico Mecánicas Faculty. Estudios Industriales y Empresariales School. Directora: Olga Patricia Chacón. Industrial Engineering.

INTRODUCCIÓN

La competencia entre compañías ha crecido a un ritmo sin precedentes, desarrollándose en un entorno que experimenta continuamente cambios económicos, políticos y sociales profundos, creando en los profesionales retos y oportunidades interesantes para mejorar y desarrollar sus actividades en empresas nuevas, en mercados nuevos. Al mismo tiempo, se ha ido generando una transformación en la manera en que los negocios son llevados a cabo.

El éxito profesional radica en la habilidad de organizar, planear, dirigir y controlar los cambios que nos afectan y que toman lugar en el mundo, y no solamente esperar que sucedan para responder a ellos. Eso se logra creando ventajas competitivas que satisfagan las necesidades del medio en el que se trabaja; sin embargo, para competir en ese entorno, se necesita personal profesional con una cultura organizacional competente que se adapte rápidamente al cambio.

La incorporación de empresas especializadas de economía solidaria al ámbito empresarial es uno de los temas principales que concierne hoy en día a altos dignatarios y dirigentes. La necesidad de personal profesional agremiado y eficiente para generar una ventaja competitiva es evidenciada por el estado de la literatura relacionada con el tema. Esto ha producido una creciente demanda en la creación de programas de desarrollo asociado que soportan las actividades para el desarrollo del país, pero de una manera organizada, de modo que para un proyecto de inversión en una región se habla de cadenas productivas, integradores, convenios Inter.-administrativos, líneas de crédito sin intermediación, etc.

Para poder aprovechar las ventajas que trae consigo el hecho de agremiarse en este competitivo instante de la realidad nacional, se hace primordial presentarse como una persona jurídica sólida y organizada; pero profundizando mas allá se avista la necesidad de crear las estrategias organizacionales y la construcción de un modelo operativo, ambas cosas de manera conjunta. Ante esta necesidad, la respuesta es el direccionamiento estratégico el cual es ampliamente reconocido como una herramienta para ordenar los esfuerzos de incorporación y desarrollo de la administración; Establecer las políticas requeridas en una organización; Integrar la perspectiva de la organización y establecer un desarrollo continuo que responde a las necesidades de la empresa.

Para el caso de CITAD LTDA, la empresa en la cual se ha desarrollado este trabajo de direccionamiento estratégico, su desarrollo está relacionado con la instauración de una nueva empresa que comprende del estado actual en que se encontraba la organización a su estado final de operación. Consiste en un proceso de desarrollo dinámico, donde se formulan las estrategias, se desarrollan, se implementan y se controlan; además estas estrategias, sufren continuas adaptaciones, innovaciones y cambios reflejados en los elementos funcionales que componen toda la organización.

Al presentar este proyecto, se pretende suministrar a la cooperativa, herramientas que le permitan tener una mayor dinámica y eficiencia en el desarrollo de sus actividades y el logro de sus objetivos.

1. GENERALIDADES DEL SECTOR Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

1.1 CONSIDERACIONES GENERALES Y ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El cooperativismo, a lo largo de su historia, ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, entre otros. Sin embargo, actualmente, a partir de la revisión de su historia, se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos Estados y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que lo han implantado.

El cooperativismo ataca uno de los conceptos en que se asientan las políticas individualistas, ya que trata de sustituir el incentivo de lucro individual por el concepto del servicio colectivo, sin que esto impida la adopción del cooperativismo tanto en programas sociales como en las democracias liberales.

Una de las características importantes de la teoría cooperativista es su sencillez, pues no surge como producto de sesudas reflexiones de filósofos o teóricos, sino del sentido común del individuo.

Para hablar del nacimiento del cooperativismo es necesario remontarse a la sociedad primitiva, en el preciso instante en que el hombre comprendió que para subsistir a la naturaleza, necesitaba de la colaboración de los integrantes de su especie; “la vida conjunta” y “ayuda mutua”. Cuando este ser primitivo comienza a ayudarse mutuamente para enfrentar los problemas, se inicia el proceso de la cooperación y, de hecho, el cooperativismo en su

expresión más rudimentaria.

En la antigüedad, en ese período de la historia que vio el nacimiento, la ascensión y declinación de los vastos imperios de los Chinos, los Hititas y los Sumerios, de Asiria y Babilonia, de Egipto, Grecia y Roma, las condiciones objetivas excluían posibilidades de establecer cooperativas, dado que la economía de esos imperios, sin excepción, se basaba en el trabajo de esclavos, sin dejar lugar alguno para que hombres libres se asociaran con el fin de realizar objetivos comunes y ayudarse mutuamente. Puesto que estos poderosos imperios estaban regidos por dictaduras que se basaban económicamente sobre el latifundio y el trabajo forzado, la asociación de hombres libres para trabajar en común sólo era posible aquí y allá para ciertas categorías de artesanos, artistas y otros. Así es perfectamente natural que los escritos antiguos no contengan prácticamente referencias algunas a la existencia de cooperativas, aunque es posible discernir los primeros signos de las mismas, se dio en ciertas formas de cultivo de la tierra, en el comercio y en la industria de la construcción.

En Esparta y en otros lugares, encontramos campamentos militares donde la vida se regía por ciertas normas comunales. En algunos documentos atenienses y romanos se pueden encontrar referencias ocasionales que parecen señalar la existencia de fondos de ayuda voluntarios, sin embargo algunos historiadores hacen referencias a instituciones sociales más que económicas, que se dieron durante esa época entre las cuales podemos señalar:

‣Egipto

Allí existieron sin lugar a dudas estructuras muy similares al cooperativismo en el Antiguo Egipto. Estudios efectuados acerca de esa cultura señalan

que los artesanos y operarios de la época de los faraones contaban con un sistema de tráfico comercial que evolucionó hacia el establecimiento de asociaciones que se encargaban de la reglamentación de todo el sistema de intercambio. Lo que se desarrollo es sí, estos trabajadores, había llegado al suficiente grado de libertad, como para organizar ellos mismos estas asociaciones o si bien, habían sido formadas por los propios faraones.

‡Babilonia

En la antigua Babilonia, también puede decirse que se dieron signos de cooperativismo, donde algunos arrendatarios rurales presentaban estas características. Con base en la reglamentación establecida por el Código Hamurabí, se daba la posibilidad de que cierto número de agricultores arrendaban extensos campos en forma conjunta o cooperativamente. Las tierras eran administradas en forma conjunta o bien se entregaban en parcelas a los miembros del grupo para que ellos las cultivaran. Igual sucedía con el intercambio y el comercio babilónico, debido a la frecuencia con que se realizaban transacciones crediticias entre los antiguos babilónicos, condujo indudablemente a la formación de sociedades de crédito para la ayudar a pequeños agricultores y artesanos.

‡Grecia

En Grecia existieron Confraternidades Sepultureras de Seguros Artesanales y Sociedades de Socorro, cuyo objetivo era garantizar a sus miembros un funeral decente.

‡China

Las asociaciones de ahorro y préstamo, muy similares a la que conocemos

en la actualidad, ya habían florecido por primera vez en la China 200 A. C., cuando un rico e influyente ciudadano del imperio, constituyo la primera sociedad de crédito con sentido cooperativo.

‡Roma

Durante la época romana, se crearon cooperativas de artesanos llamadas Collegia, las cuales parecían ser también de carácter religioso.

‡Israel

No es casualidad que los primeros informes documentados de colonias cooperativas, en el verdadero sentido de la palabra, nos hayan llegado del período Segundo Templo de Palestina, antes de la destrucción por los romanos. La colonia comunal mantenida por los Escenios en Ein Guedi, a las orillas del Mar Muerto, puede, con toda justicia ser consideradas como el primer ensayo de vida comunal basada sobre el trabajo y la ayuda mutua. Existieron causas históricas de profundo arraigo que motivaron el establecimiento de la colonia cooperativa de los Escenios. Las bases sociales y éticas de la religión judía, que llegaban a la cumbre de su expresión en las denuncias que hacen los profetas, de la injusticia que prevalecía en grandes masas de la población de ese entonces, en tiempos de una grave crisis social y política en Israel.

La parquedad de esos informes, podría sin embargo apoyar la conclusión de que esas eran meras manifestaciones individuales, relámpagos aislados, y que cualquier remanente que pudiera haber quedado de las primitivas comunidades de tribu o aldea, de los primeros tiempos, fue destruido bajo el impacto del rápido desarrollo que se iniciaba, y desapareció gradualmente en sus imperios precisamente en el momento en que la evolución de la

humanidad entró al foco de la historia. Tal vez el cooperativismo no fue auténtico porque las economías de las diferentes civilizaciones que se han señalado, se basaban en el trabajo de esclavos.

▶**Edad Media.**

En el curso del período histórico, en la edad media, se establecieron aldeas y poblaciones en los puntos medulares de las rutas de comercio y comunicación, esas poblaciones fueron creciendo como resultado de cambios radicales acaecidos en el andamiaje social y la evolución económica de vastos alcances, y dentro de sus murallas fortificadas fueron asumiendo gradualmente carácter urbano, convirtiéndose en centros de cultura, artes y creación en general. Cabe destacar que se dan nuevas formas de vida en común, de las que fueron cristalizando por primera vez, células de creación cooperativas, basadas en el trabajo libre. Entre las cuales se destaca las gildas que se asemejaban a los actuales gremios obreros, pues eran asociaciones de artesanos. Las gildas eran centros de actividades sociales y administraban fondos comunes que se utilizaban para sufragar servicios funerarios, pagos de pensiones y subsidios.

Sin embargo durante el período señalado, las tierras eran para uso común de los siervos y la agricultura era la principal actividad económica. No se logró un verdadero cooperativismo, puesto que los señores feudales recibían la mayor parte de la cosecha y los siervos no podían organizarse adecuadamente para hacerle frente a sus necesidades esenciales.

América

Antes de la llegada de los conquistadores existía en América ciertas formas de trabajar la tierra que bien pueden considerarse como precursores del

cooperativismo actual, entre las que se pueden citar:

‡Aztecas

Los Ejidos y Alpulli eran organizaciones agrarias que mantenían el régimen de los Aztecas, con características de distribución y explotación de la tierra de trabajo asociado y familiar.

‡Incas

En el imperio Inca, ya había sido resuelto el problema del reparto de la tierra y se desconocía al asalariado. Los cuales tuvieron organizaciones de mutualidad o Ayllu conocidos con el nombre de comunidades y dentro de estas agrupaciones los comuneros practicaban la siembra en común con ciertas características de un cooperativismo primario.

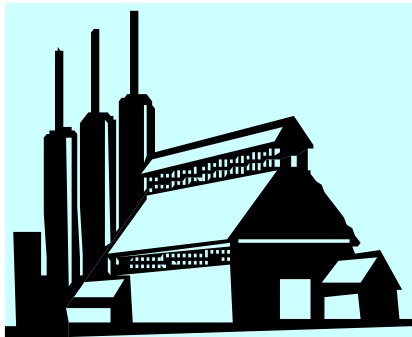
Con la llegada de los españoles se organizaron las Cajas de Comunidades Indígenas, creadas por los Virreyes para mantener el régimen agrario Azteca, similares a las Alhóndigas que fueron creadas para evitar la especulación con granos.

1.2 EL COOPERATIVISMO MODERNO.

Durante el siglo XIX prevalecía la opinión de que la evolución del mundo no sólo se apoya en la base de la “ayuda mutua”, sino por el contrario, se sigue las líneas de la “Guerra de todos contra todos” tanto en la vida privada como social, en esa lucha, la victoria corresponde al más apto, de modo que podía asumirse, y con buenas razones para ello, que el mundo “progresaba” constantemente gracias a esa selección natural, que ininterrumpidamente lo llevaba hacia la perfección.

El cooperativismo moderno surge progresivamente a través de un proceso histórico, que se origina en Europa Occidental, cuyos antecedentes se identifican en los diferentes movimientos de respuesta a las injusticias sociales acaecidas como resultado de la Revolución Industrial (figura 1; 1750 – 1850), la cual significó un avance en lo tecnológico, en las comunicaciones, en la agrícolas y en la maquinaria, dando origen al capitalismo, pero al mismo tiempo a la explotación de los trabajadores.

Figura 1. Fábrica



Fuente: Internet

Se instalaron grandes fábricas; pero las condiciones inhumanas en que se laboraba provocaron muchos accidentes. Esto trajo como consecuencia el conflicto de clases, que hizo necesario la búsqueda de una solución inmediata. Hay quienes consideraban que para esto debería abolirse el sistema capitalista; entre ellos Karl Marx y Friedrich Engels. Otros sostenían que el sistema debería preservarse, con algunos cambios. A estos últimos se les llamó **Precursores del Cooperativismo**; quienes se diferencian entre sí, unos eran idealistas y la mayoría de ellos, hombres pragmáticos.

El objetivo de los pioneros fue de enfrentar la situación de miseria y de especulación mercantil a que estaba sometida la clase trabajadora, además de crear una solución alternativa a su condición de desempleo, bajo los ideales desarrollados por los socialistas:

†Robert Owen, (1771 – 1856, Inglaterra)

Figura 2. Robert Owen



Fuente: Internet

En sus inquietudes no comprendía como los dueños de fábricas trataban mejor a las máquinas que a los trabajadores, seres humanos y dignos de todo respeto. La orientación de la teoría y la práctica de Owen estaban dirigidas a eliminar las desigualdades económicas y las consecuencias sociales que de ellas se derivan y que afectaban, sobre todo, a las clases desposeídas. En 1825, comienza, conjuntamente con sus seguidores, a organizar numerosas Villas Cooperativas de producción y comercio mutuo cuyos beneficios serían utilizados para financiar el plan de producción y distribución colectiva de los productos. Formaron en los Estados Unidos la Villa de la Nueva Armonía, como también en Inglaterra y en México.

A pesar de todos los esfuerzos realizados, las comunidades no tuvieron éxito, pero sí demostraron que el comercio, en forma cooperativo o el sistema cooperativo, era viable, por lo que a Robert Owen es considerado como el **Fundador del Movimiento Cooperativo**.

‡Charles Fourier (1772 – 1837, Francia)

Le dio origen al sistema económico / social El Falansterio. La falange, era una colonia (tierras, viviendas, talleres), el reparto de las ganancias lo hacían en forma matemática, de acuerdo a los méritos de cada uno, haciendo el reparto de la siguiente forma: 5/12 al trabajo manual, 4/12 al capital, 3/12 al talento (trabajo calificado), también creó las Bolsas Comunes (tiendas) para evitar la intermediación.

‡Dr. Willian King (1786 – 1865, Inglaterra)

Organizó asociaciones muy parecidas a las cooperativas de consumo y en 1828 publicó la revista mensual El Cooperador que tuvo una duración de 10 años, con la que constituyó a la divulgación del cooperativismo. Estas empresas estaban formadas bajo la base fundamental para que el obrero mejorara su situación por su propia gestión, sin acudir al apoyo de capitalistas generosos.

‡Louis Blanc (1812 – 1882, España)

Iniciador de las Cooperativas de producción, las que denominó Talleres Sociales, eran formadas por obreros de una misma fábrica con capital del estado, donde se daban salarios iguales a todos y no se reconocían las habilidades y capacidades para el trabajo y se distribuían las utilidades según las horas de trabajo.

‡Charles Gide (1847 – 1932, Francia)

Profesor y escritor, conocido como el científico social, no corresponde a la época de los precursores, pero es necesario destacar su pensamiento en el

cooperativismo moderno. Fue destacado líder del cooperativismo de consumo, influyó poderosamente en los conceptos que moldearon el cooperativismo mundial y fue uno de los principales promotores que, con sus escritos y posiciones, elevó a Rochdale a la categoría de origen del cooperativismo moderno.

Charles Gide, formuló un programa de acción tendiente a la creación pacífica de un nuevo sistema económico social o “República Cooperativa” en el que los consumidores, asociados a la cooperativa organizarían la producción y las demás actividades económicas con el objeto de satisfacer sus propias necesidades de consumo, sin propósitos de lucro. Gide, al cooperativismo universal le dio aportes importantes, entre los cuales podemos destacar:

- ♦Pacto universal del Cooperativismo Francés
- ♦Fundo la Escuela de Nimes que difundió su pensamiento.
- ♦Redactó diversos libros, tales como: Tratado de Economía Política, Historia de la doctrina Económica, la Sociedad Cooperativa de Consumo.

La cooperación como movimiento orgánico nació posteriormente a la evolución de las reformas que se inician con el advenimiento del liberalismo, los movimientos sociales, la doctrina social de la Iglesia, el mutualismo, el cartismo, el sindicalismo y la acción de los precursores del cooperativismo, en el pueblo de Rochdale, Inglaterra, en el Callejón del Sapo, el 21 de diciembre de 1844, con la creación de una cooperativa de consumo que se dedicó a la venta de víveres y que se denominó **Sociedad de Rochdale de Pioneros Equitativos**.

Figura 3. Museo conmemorativo de los Pioneros de Rochdale Toad Lane, Rochdale (cerca a Manchester), Lancashire.



Fuente: Internet

Aunque se considera a los habitantes de Rochdale, como los pioneros del cooperativismo, ya habían existido otras sociedades cooperativas en diferentes lugares de Inglaterra, y aun en la misma ciudad de Rochdale. Entre los años de 1832 – 1835, una cooperativa de consumo se desarrolló en esta misma ciudad, pero como todas sus antecesoras, terminó en fracaso. Las causas principales del fracaso de este movimiento cooperativo inicial, fueron las siguientes.

- El carácter filantrópico que se empeñó en darle su promotor (Robert Owen), lo cual impidió un control democrático en las cooperativas.
- La falta de técnica, métodos administrativos y operacionales para llevar a cabo la gestión de la sociedad.

En Rochdale, el 21 de diciembre de 1844, el cooperativismo recibió la máxima institucionalización posible alcanzando en la época, a través de sencillas normas de organización, trabajo y conducta. El cooperativismo de los pioneros Rochdalianos fue un movimiento pacífico y constructor, al mismo

tiempo que práctico e idealista.

Rochdale, representa una síntesis práctica del pensamiento social anterior, una reacción y una respuesta a la problemática social de la época. El mismo tiempo la formulación y sistematización de la doctrina y los principios cooperativos, pero principalmente permitió vislumbrar los alcances verdaderos del cooperativismo moderno.

La historia de Rochdale comienza alrededor de un año antes, en agosto de 1843. Los humildes tejedores de Rochdale pasaban por un periodo de aguda necesidad como resultado de los bajos salarios y de la desocupación obrera. La mayoría de los integrantes se habían adherido al "cartismo" que abogaba por el sufragio universal y una amplia representación de los obreros en el Parlamento, principios considerados en la época como planteamientos innovativos, aun en ciertos sectores populares.

Las propuestas eran de diverso orden: algunos querían emigrar al Nuevo Mundo, otros dar definitivamente la batalla a los Carlistas. Los partidarios de Robert Owen, que había promovido la constitución de varias asociaciones para el consumo bajo la figura de sociedades mutualistas dentro del ámbito de la "Friendly Societies Acts" proponían una forma similar para Rochdale.

Los tejedores ya conocían la "Sociedad de Beneficencia de Rochdale" y existían grandes objeciones para realizar un nuevo ensayo, creando otra entidad basada en la cooperación. Algunos de los obreros hicieron notar el bajo nivel de desarrollo de las experiencias anteriores, pero aquellos que creían en la iniciativa plantearon el hecho de que los fracasos tenían su explicación en ciertos defectos de organización y de funcionamiento y que podrían ser evitados por medio de un ordenamiento más racional de la empresa.

Hicieron notar que muchos almacenes entregaban las mercancías a crédito y, cuando sus miembros dejaban de pagarla, los almacenes se encontraban sin mercancía y sin recursos financieros disponibles. Por otra parte, las organizaciones carecían de dirigentes preparados, o simplemente no los tenían, ya que la entidad giraba en torno a unas pocas personas de gran capacidad que hacían su trabajo por consideraciones a los pobres. Por último, en otras tiendas los miembros carecían del espíritu de solidaridad y de compromiso con su organización, haciendo sus compras en otras partes y no en la organización asociativa. Para rematar, la manera en que se distribuían los beneficios, con arreglos a los aportes de capital, contribuían muy poco a atraer a los asociados al almacén comunitario.

Era evidente que parte de las causas del fracaso estaba constituido por un cúmulo de prácticas erróneas, pero otras tantas se debían al diseño del modelo de cooperación adoptado. Los Pioneros de Rochdale, dieron un gran paso al crear un tipo de organización que impidiera estos problemas desde su nacimiento.

Los humildes tejedores de Rochdale comenzaron una nueva etapa en la historia del asociativismo, y marcaron el inicio del cooperativismo moderno el 21 de diciembre de 1844, al dar comienzo a las operaciones de un modelo de organización asociativo práctico y concreto, a la vez representaba una respuesta al Capitalismo Manchesteriano y, por sobre todas las cosas, una respuesta a las necesidades de sus creadores.

El 28 de octubre de 1844, se inscribió en el Registro de Sociedades la Rochdale Society of Equitable Pioneers, con 28 asociados y una suma igual de dinero, 28 libras inglesas, reunidas con gran trabajo durante más de un año de esfuerzos.

El programa que usaron como punto de partida para la organización según Holyoake, famoso historiados de los pioneros fue el siguiente:

“La sociedad tiene por fin y por objeto la obtención de un beneficio pecuniario y de mejorar las condiciones domésticas y sociales de sus miembros por medio del ahorro de un capital dividido en acciones de una libra, a fin de llevar a la práctica los siguientes planes”:

- ♣Abrir un almacén para la venta de aprovisionamientos, vestimentas, etc.
- ♣Adquirir o edificar cierto número de casas para destinarlas a los miembros que deseen ayudarse mutuamente para mejorar su condición doméstica y social.
- ♣Iniciar la manufactura de productos que la institución considere conveniente para su uso por los miembros que se hallasen sin trabajo o de los que tuvieron que sufrir reducciones respetables en sus salarios
- ♣Con el fin de dar a los miembros más seguridad y bienestar, la sociedad adquiriría o tomaría en arriendo una tierra, la cual sería cultivada por los miembros sin trabajo, o cuyo trabajo esté mal remunerado
- ♣Cuando sea posible, la sociedad procederá a organizar las fuerzas de la producción, la distribución, la educación y su propio gobierno; en otros términos, establecerá una colonia con personas naturales de la región, la que se sostendrá por sus propios medios y en la cual los intereses serán comunes. La sociedad acudirá en ayuda de otras sociedades cooperativas para establecer colonias semejantes.
- ♣Con el fin de fomentar la sobriedad será habilitada una sala de templanza, cuando sea posible, en una de las casas de la sociedad.

Con el pequeño capital conformado, se abrió, el 21 de diciembre de 1844, el almacén con el que inició operaciones la sociedad. Este estaba ubicado en Toad Lanc o Callejón del Sapo, Villa de Rochdale, Condado de Lan Caster,

Inglaterra; en la planta baja de una modesta vivienda. Las 28 libras del capital, se distribuyeron de las siguientes formas: alquiler de un año, 10 libras, compra de provisiones, 14 libras, estantería y enseres para limpieza del local, 4 libras.

Muchos estudiosos han dejado 1844 como el año definitivo que vio el nacimiento del cooperativismo moderno. Leonard S. Woolf, opina que sólo el cooperativismo de consumidores nació ese año. Otros, señalan que antes de Rochdale, entre 1828 a 1836, el Dr. William King, con el pequeño periódico, *Cooperator*, desarrolló sus ideas sobre cooperativismo y su éxito futuro. King fue llamado alguna vez el padre del cooperativismo británico, pero hay quienes van más atrás todavía y sitúan la fundación de la primera cooperativa en el año de 1764, cuando la primera tienda cooperativa conocida en la historia, fue inaugurada en la pequeña aldea de Fenwick, Escocia.

Es importante notar que al mismo tiempo en que se abría la tienda de consumo en Rochdale, en otros países europeos, fueron testigos de la fundación del movimiento cooperativo, en Francia Charles Fourier, Michel Derrion, estableció los principios fundamentales de las cooperativas de producción. En 1831, Philippe Buchez, estableció la primera cooperativa urbana de productores de carpintería ya a partir de entonces, intentos similares no faltaron nunca, ni en Francia ni en ninguna parte del mundo. ¹

¹ Bibliografía: <http://www.cruzazul.com.mx/cooperativismo..html>
<http://www.coopecaja.fi.cr/historia/rese%C3%B1a%20historica%20del%20cooperativismo.html>
<http://www.cooesan.com/modules.php?name=Historia>
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/gescoop.htm#historia>
<http://www.portalcooperativo.coop/coopmundo.htm>

1.3 LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el movimiento cooperativo es el producto de las ideas de individuos de distintas evaluación religiosas, de épocas diferentes y de varios países. Su origen se remonta a 1859, con la creación de los bancos populares que ayudaron a miles de ciudadanos alemanes a sobrevivir el período de penuria económica que sucedió a las guerras napoleónicas.

Figura 4. Friedrich Wilhelm Raiffeisen. 1818 – 1888.



A mediados del siglo IX, Herman Schulze-Delitzch y Fredrich Wilhelm Raiffeisen, quienes vivían en distintas provincias alemanas, consagrados ambos a buscar la solución de los problemas de las clases económicamente débiles, concluyeron que sólo mediante la asociación y la ayuda mutua podría mejorarse el nivel de la sociedad.

Las primeras creaciones de Shulze-Delitzch, de carácter cooperativo, fueron una caja de auxilio para los casos de enfermedad y muerte y una asociación de carpintero, y ebanistas para la adquisición conjunta de materia prima. Su mayor éxito fue la idea de los bancos populares fundados por los artesanos.

En la localidad de Heddesdorf, Raiffeisen fundó una caja de ahorro en el año 1854, sustituyéndola más tarde por una sociedad de crédito. En 1876, organizó un banco; un año más tarde, una Federación de Cooperativas de Crédito. Su labor fue desarrollándose en forma sorprendente, de tal manera que se le considera como el **Padre del Movimiento Cooperativo de Ahorro y Crédito**.

Reiteramos que el cooperativismo de ahorro y crédito, es producto de la adaptación y evolución de ideas. De gran importancia en este desarrollo, es la contribución de dos dirigentes italianos: Luigi Luzzatti y Leone Wollemborg. Luzzatti organizó su primer banco cooperativo en Milán, Italia, en 1865, e introdujo la responsabilidad limitada, limitó el capital y estableció la práctica de la renovación de los miembros de la Junta Directiva.

El Dr. Leone Wellemborg organizó la primera cooperativa de crédito en Loreggia, en 1883. Esta eran sociedades pequeñas de cuarenta a setenta miembros; requerían cuotas de ingresos reducidas y hacían préstamos pequeños, renovables.

Producto de los esfuerzos de los Precursores del Cooperativismo, aparece de muchas maneras y variadas formas en todos los países, en todas las economías y culturas; donde hay asentamiento humano, existe el concepto de cooperativismo.

1.4 EL COOPERATIVISMO EN AMÉRICA

Se señala que los primeros ensayos de Cooperativas en América, en 1750, sucedieron los Estados Unidos y su primera Ley Cooperativa surge en 1865. Sus resultados no fueron satisfactorios y las pocas cooperativas que existían

desaparecieron durante la Guerra de Secesión.

En México en 1866, el propio Robert Owen, constituye la primera sociedad de socorro mutuo entre obreros, cual fracasó por diferentes causas. Otros intentos de sociedad cooperativa se dan en 1873, donde se forma una cooperativa de sastres con el modelo de las asociaciones francesas obreras de producción de Paris, que también fracasan.

En Argentina en 1898, se funda una cooperativa organizada por inmigrantes francesas, como una Asociación de Seguros Agrícolas, en la localidad de Pigue, en la actualidad se encuentra operando con el nombre de “El Progreso Agrícola de Pique, Sociedad Cooperativas de Seguros Agrícolas y Anexas. Ltda.”.

En 1.900, Alphonse Des Jardines se interesó en el problema de la usura y organizó la primera cooperativa de ahorro y crédito en Levis, Canadá, con algunas características de los bancos populares de Luzzatti, y la primera cooperativa de ahorro y crédito en los Estados Unidos, en la ciudad de Manchester, en New Hampshire, en 1909. En 1916, se fundó la Liga de Cooperativa de los Estados Unidos, bajo cuya acción adquirió mayor desarrollo en movimiento.

En Brasil a inicios de este siglo inmigrantes alemanes inspirados por el Padre Teodor Amistad, funda cooperativas de crédito tipo Raiffeisen en el Estado de Río Grande Do Sur, por lo que es importante considerar que el movimiento cooperativo se difunde en América Latina por la influencia y gestión de inmigrantes europeos quienes contaban con la experiencia, objetivos y métodos de este tipo de sociedad, teniendo el apoyo de los gobiernos latinoamericanos en su mayoría.

1.4.1 Cooperativas De Trabajo Asociado²

Las cooperativas de trabajo asociado son empresas que están formadas por trabajadores que son a la vez los propietarios de sus cooperativas, quienes realizan su gestión empresarial de forma democrática primando a las personas.

El cooperativismo de trabajo asociado forma parte de lo que se ha dado en llamar tercer sector, o sector de la economía social. Este concepto amalgama entidades de muy diferente tipo, cuyo nexo de unión radica en que no pertenecen ni al sector mercantil capitalista ni al sector público. Es decir, no participan de la lógica del capital porque están animadas por objetivos sociales sustantivos (crear puestos de trabajo para sus socios, ofertar servicios necesarios o proteger a sus socios contra ciertos riesgos), y tampoco forman parte del sector estatal de la economía dado que no están supeditados a la iniciativa estatal; incluye desde asociaciones y ONGs, hasta fundaciones, mutuas, voluntariado, sociedades laborales, y por supuesto cooperativas.

Las cooperativas de iniciativa social se caracterizan por combinar tres objetivos: no tener ánimo de lucro, crear puestos de trabajo para sus socios, y ofrecer servicios de bienestar social a las personas. Los servicios de bienestar social incluyen una amplia gama de actividades; los principales son los servicios sociales, culturales, de apoyo a la vida diaria, de ocio educativo y tiempo libre, y de integración social y laboral de colectivos desfavorecidos.

² www.redcoo.coomeva.com.co/archivos/CoopTrabajoAsociado.doc

<http://www.portalcooperativo.coop/cooperativismo.htm>

<http://www.coopecaja.fi.cr/historia/rese%C3%B1a%20historica%20del%20cooperativismo.html>

Estas actividades forman parte de los “Nuevos yacimientos de empleo”, que son sectores de actividad potencialmente generadores de empleo en un futuro próximo; son, además, sectores cuyo desarrollo conlleva una mejora sustancial de la calidad de vida de las personas, ya que inicialmente satisfacen necesidades no cubiertas, como consecuencia de los cambios en las formas de vida y de la emergencia de nuevas problemáticas sociales y económicas.

1.4.2 Reseña histórica del sector COOPERATIVO en Colombia. En Colombia, alrededor del año 500 antes de Cristo, se formaron las primeras sociedades agrícolas o cacicazgos. Estaban formadas por un pequeño señorío compuesto por varias tribus que explotaban la tierra en forma comunitaria y se distribuían la producción entre todas las tribus equitativamente.

En los Siglos XV y XVI, las Culturas Tairona y Muisca que lograron sobrevivir a los procesos históricos y naturales, alcanzaron un alto grado de desarrollo técnico y cultural hasta convertirse en un enorme poderío al confederarse. Cada una de las Confederaciones poseía una gran extensión de tierra que era trabajada comunitariamente, bajo la dirección de un jefe, que hoy en la cooperativa, se llaman Gerente y está asesorado por el Consejo de Administración.

Este sistema de vida subsiste en algunas comunidades, a pesar del exterminio del conquistador. Son ellas las mingas, los convites y la mano vuelta, etc.

En América latina existió el CALPULLI de los Aztecas y el AYLLU de los Incas, en la que todos los medios de producción eran de propiedad

comunitaria y no existía el salario; éste fue producto de la REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

Figura 5. Rafael Uribe Uribe, 1859 – 1914



Fuente: Internet

En las primeras décadas del siglo XX un estadista colombiano, el General Rafael Uribe Uribe planteó las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, en una conferencia pronunciada en el Teatro Municipal de Bogotá en octubre de 1904 y en el discurso publicado en el primer número del diario "El Liberal" en el mes de abril de 1911 y al cual pertenece el párrafo siguiente: “. Creemos que la intangibilidad de la propiedad es uno de los principios tutelares de la civilización, pues que constituye el amparo de la vida de familia y es como la coraza de la libertad personal, garantía, independencia y fuente de energía humana; pero creemos también que si el salario moderno señala un evidente progreso sobre la esclavitud antigua, quizás no es el último peldaño de la evolución, porque en lugar de la producción de tipo monárquico y paternalista, vendrá un día la de tipo cooperativo, más eficaz y justa por

cuanto entrega a los obreros mismos, esto es a los que ejecutan el trabajo y crean el producto, la parte proporcional que les corresponde"

Según el libro "El Estado y la Acción Política del Cooperativismo", en el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera, ministro de agrícolas y comercio, presentó a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia, respaldándolo con razones que aún tienen vigencia para el fomento de las cooperativas agrícolas en el país.

Hacia 1920, el Presbítero Adán Puerto, después de un viaje a Europa donde pudo apreciar directamente los adelantos del sistema, se dedicó a difundir el pensamiento cooperativo y a indicar la necesidad de unir la actividad sindical con las de las cooperativas. Las tesis del sacerdote boyacense fueron expuestas de diversas maneras y en varias oportunidades: a partir de 1921, en el Boletín Diocesano de la ciudad de Tunja; en los años de 1922 y 1923, durante las jornadas de estudios de sociales y desde el seminario El Vigía que se editaba también en Tunja.

Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de 1931 aprobó la primera ley cooperativa--la número 134 de ese año- en cuya preparación participaron juristas conocedores del sistema.

A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

La Ley 79 de 1998, dio apertura legal a una empresa cooperativa muy diferente a la clásica o tradicional que tuvo su origen con la ley 134 de 1931. Es la Cooperativa de Trabajo Asociado (C.T.A.) Esta es una modalidad cooperativa que se asimila a la empresa comunitaria promovida por el Ministerio de Agrícolas y la Universidad La Gran Colombia y establece una realización de la producción y el consumo de los bienes y servicios, de tal suerte que elimina las formas de intermediación innecesarias y que logran la acumulación de excedentes del trabajo asociado en beneficio del trabajador, toda vez que en el trabajo asociado no hay asalariados porque todos sus trabajadores son dueños de la empresa. La cooperativa de Trabajo Asociado, es totalmente diferente a las otras cooperativas, especialmente en lo laboral por no estar sometida al régimen laboral vigente, al que si están sometidas las demás cooperativas, así sus trabajadores sean asociados.

El Gobierno Nacional, por medio del Ministerio de Trabajo y el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, dictó el Decreto 468 del 23 de enero de 1990, por el cual determina y reglamenta el funcionamiento, de esta clase de cooperativas que ha producido excelentes resultados en otros países del mundo.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado, al igual que los otros tipos de cooperativas, nacieron a consecuencia de la revolución industrial, como reacción de los trabajadores contra la situación laboral y social injusta a que estaban siendo sometidos por parte de la empresa capitalista.

Este tipo de cooperativas se diferencia de las otras, especialmente en el concepto de propiedad y régimen laboral, ya que la propiedad colectiva impera por encima de la individual, garantizando una estabilidad económica desde el punto de vista empresarial.

Laboralmente los asociados trabajadores son dueños de los medio de producción; son coadministradores y no están sujetos a la legislación laboral por no depender de ningún patrón. A diferencia de las otras cooperativas, no se aceptan asociados que no puedan trabajar con la cooperativa ni a trabajadores no asociados sino en casos de extrema necesidad y cuando las circunstancias lo requieran conforme a la Ley y los reglamentos.

Hoy, al encontrarnos atrapados por el sistema capitalista que cada vez reduce a la clase popular a su mínima expresión, se hace necesario rescatar los valores humanos del mercantilismo e individualismo para lograr la autonomía y la democracia social y económica.

En Colombia, a pesar de que el Trabajo Asociado es connatural a nuestras comunidades indígenas, miles de años antes de la colonización europea, la Cooperativa de Trabajo Asociado empezó a surgir con la expedición del Decreto 1598 de 1963, con el nombre de Producción y Trabajo, pero no alcanzó a lograr la importancia que hoy le otorga la ley 79 de 1988 y el Decreto reglamentario 468 de 1990. Algunas de esas cooperativas que se organizaron en esa época, hoy son grandes empresas de Trabajo Asociado, ejemplo en el país y en América Latina por los logros obtenidos. Con apoyo estatal de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros y sus Comités Departamentales y de organismos de desarrollo regional se han promovieron diversas entidades de integración cooperativa como las federaciones regionales de las cooperativas de caficultores, COOPCENTRAL, en Santander, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria CECORA, la Federación Colombiana de Productores de Leche, FEDECOLECHE y otras federaciones de cooperativas de transporte y federaciones o asociaciones regionales que integran cooperativas de diversas clases, como ASACOOOP y VITAL en Medellín, UNICOOP en Manizales, CORDESU en Urabá, La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOFIN, UCOLLANOS en el Meta, ACOVALLE, FEDECAUCA, la

Cooperativa Integral de Producción y Trabajo Asociado “RECUPERAR” de Medellín, que contribuyó a solucionar el problema de la basura en la capital antioqueña. La Cooperativa de producción y Trabajo “POLLOS VENCEDOR” en Santa fe de Bogotá y algunas regiones del departamento de Cundinamarca, La Cooperativa de Servicios y Trabajo Asociado de Patio Bonito en la capital del país. La Cooperativa de Trabajo, Servicio, Seguridad, y Vigilancia “COOSEGURIDAD”, Cooperativa Comunitaria Nacional de Vigilantes “LA FEDERAL”, la Cooperativa de trabajo asociado “FUTURO” que agrupa a los jóvenes trabajadores del Valle del Cauca que prestan servicio de empaque en los supermercados de la ciudad, “PROGRESAR” y “GERENCIAMOS” que prestan sus servicios de empaque y servicios administrativos a la empresa GEMA general metálica de la ciudad de Cali, de igual forma la Cooperativa EXCELENCIA que presta sus servicios al Rancho de Lonos y la Cooperativa MEGA SERVICIOS constituida por un grupo de profesionales Vallecaucanos con un enfoque integral tomado como función principal la salud.

En la ciudad de Bucaramanga, al Oriente de Colombia, funciona la cooperativa de trabajo asociado, reciclaje y servicios Coopreser Ltda³. La conforman 150 personas asociadas que hoy tienen en su recuerdo lo que eran hace once años: Basuriegas del Basurero “el Carrasco”. Esta es la manera en que forjaron alianzas para mejorar su condición de vida, saliendo del Basurero e inventando formas de trabajo y convivencia dignas. Esta experiencia de trabajo conjunto es un ejemplo proveedor de saberes en la lucha contra la pobreza. Como máximo organismo de integración de los organismos de segundo grado figura la Confederación de Cooperativas de

³ Documentación del caso de la Cooperativa de trabajo asociado reciclaje y servicios Coopreser Ltda, realizada en Abril y Mayo de 1997 en Bucaramanga, por el Comunicador Social Iván Darío Chahín Pinzón, por solicitud del Banco Mundial.

Colombia, CONFECOOP. Estas experiencias son motivo de orgullo en los últimos años.⁴

1.5 INFORMACIÓN ESTRATÉGICA DEL ENTORNO COOPERATIVO

La recopilación de la información del entorno es una de las bases para realizar el proceso de direccionamiento estratégico de Ciudad Ltda, ya que nos amplía la visión sobre el concierto en el cual se va a interactuar en un mundo en el cual cada vez estamos mas estrechamente ligados y cualquier movimiento realizado por los actores puede constituir una oportunidad de competir o también la posibilidad de desaparecer.

Es por esta razón que el autor realizó la siguiente síntesis sobre el entorno cooperativo.

1.5.1 Políticas Del Gobierno. “La erradicación de la miseria requiere un ritmo de inversión social sostenido y ambicioso, lo cual solo es posible con crecimiento económico y buena distribución del ingreso”.⁵ Bajo esta premisa, el Plan de Gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez contempló también al cooperativismo como uno de los sectores a impulsar y defender, igualmente a la hora del discurso era muy ecuánime y beneficioso para el sector: “La economía solidaria, el cooperativismo, construye fraternidad, tiene todas las posibilidades para servir los intereses generales de la comunidad sin ánimo individual de lucro, sin burocratismo y sin politiquería. He trabajado como concejal, congresista y gobernador, con devoción, por el desarrollo de la economía solidaria. Lo haremos desde el Gobierno Nacional, pero tenemos

⁴ <http://www.confecoop.org.co/cooperativismo/index.htm>
<http://www.portalcooperativo.coop/colombia.htm>

⁵ http://www.colombia.com/especiales/elecciones_2002.

El programa de gobierno del Dr. Álvaro Uribe Vélez- punto 3 de las acciones para la equidad económica: el impulso al cooperativismo

que rescatar la confianza herida por la falta de vigilancia y las defraudaciones de algunas entidades. Necesitamos cooperativas para vivienda, obras públicas, educación, nuevas empresas, comercialización interna de insumos y productos de microempresas y sus exportaciones”.

Sin embargo, y a pesar de todo lo dicho en campaña, durante estos dos años de gobierno del presidente Uribe, no se ha logrado una consolidación del sector cooperativo como se vislumbraba en la época preelectoral posiblemente a causa de desconocimiento, paradigmas novelescos, o simple tramitomanía de los funcionarios de rangos inferiores, mas que debido a causa de falta de políticas del alto ejecutivo o falta de diligencia del sector. No obstante, a pesar de este lento desarrollo del sector, es de destacar que se han obtenido múltiples avances como los contenidos en El Plan Nacional de Desarrollo (Ley 812 de 2003) en el cual se reconoce la importancia de las empresas de economía solidaria en la ejecución de las políticas públicas diseñadas por el Gobierno Nacional con el propósito de promover la reactivación económica y social de los colombianos y el “Impulso a la Economía Solidaria” como una de las estrategias para la “Construcción de Equidad Social”, encontrándose aquí claramente definida la presencia de la economía solidaria como instrumento idóneo para aplicar las políticas del gobierno, en especial cuando se repasan los cuatro grandes objetivos nacionales y sectoriales, así: en el desarrollo de zonas deprimidas y de conflicto (**seguridad democrática**); en el impulso a los programas de vivienda y construcción, servicios públicos domiciliarios, ciencia, tecnología e innovación, competitividad y desarrollo, política comercial, sostenibilidad ambiental y generación de empleo (**crecimiento económico sostenible y generación de empleo**); en su participación

en la revolución educativa, la ampliación y mejoramiento de la protección y la seguridad social, el impulso a la economía solidaria, el manejo social del campo, el capitalismo social en los servicios públicos, el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa y en la construcción de calidad de vida urbana (**construir equidad social**).

Estos avances se han quedado en una escala que es bien reconocida por su transversalidad en todos los sectores del país que aunque no presenta un alto perfil como las entidades de carácter privado tales como los grupos empresariales. No obstante el sector presenta un alto dinamismo y se prepara constantemente para asumir los nuevos retos que le depara los cambios por la globalización y los tratados con otros países. Este dinamismo hace referencia al compromiso adquirido por el sector aglutinado por la Superintendencia De Economía Solidaria en cuanto a los principales proyectos para cumplir con estándares para su reconocimiento y funcionalidad como actor en el desarrollo del país. Tales proyectos en mención se enuncian a continuación:⁶

1) La modernización tecnológica para el sector, partiendo desde la Supersolidaria. 2) La expedición de normas sobre regulación prudencial y 3) La orientación de un Sistema de Calidad hacia un nuevo modelo de supervisión y la transparencia y agilidad en los procedimientos internos.

En conclusión el fortalecimiento del sector cooperativo desde el punto de vista político es un hecho, aunque no al ritmo esperado por el sector, dado que existen aún muchas restricciones por superar, especialmente en el campo legislativo, por cuanto el continuo cambio de las leyes que son

⁶ http://www.supersolidaria.gov.co/centro_doc/centro.html: Documento de informe de gestión mayo 14 de 2002.

derogadas por nuevos decretos, así como también debido a los intentos del mismo gobierno por crear leyes para tratar al sector solidario con las mismas leyes fiscales que se tienen para el sector privado, desconociendo instantáneamente la naturaleza del sector solidario. Esto sumado a la aversión de ciertos sectores de la economía la administración pública y de la política han constituido el freno del desarrollo del sector, pero no ha sido impedimento para ser protagonistas en el desarrollo del país. Esta apreciación conmina a los socios de Citad Ltda al fortalecimiento de la cooperativa, que es lo que se encuentra por doquier en la información sobre el sector solidario según, el estudio realizado.

1.5.2 La Globalización Y El TLC. El panorama creado por el fenómeno de la globalización constituye una oportunidad para asumir una posición frente un proceso que es irreversible y ante el cual se puede salir bien librado, si el gobierno negocia los tratados a conciencia de la realidad del país y si al mismo tiempo es capaz de preparar a los agentes económicos del país para recibir la avalancha de ofertas de productos y servicios de los países desarrollados sin causar daños a la economía nacional y empobrecimiento. Para el sector cooperativo la globalización constituye la oportunidad para el fortalecimiento de sus negocios bajo el sentido social y solidario que estas organizaciones representan: “Las cooperativas, junto con otros actores sociales, juegan en la promoción de una globalización que beneficie a todas las personas en el mundo, no solo a unos cuantos privilegiados. Unir esfuerzos por una justa globalización significa trabajar por un proceso y sus resultados, los cuales son fundamentalmente inclusivos, sostenibles y centrados en las personas”.⁷

⁷ Mensaje del Secretario General de las Naciones Unidas en el Día Internacional de las cooperativas. Julio 3 de 2004.

Las cooperativas se han enfocado principalmente en solucionar las preocupaciones locales de sus miembros y comunidades, pero con los nuevos cambios que se avecinan, necesitan adaptarse a las nuevas realidades de un mercado más amplio. Muchas ya lo están haciendo a través de diversificación de productos, ofreciendo bienes y servicios de la más alta calidad a precios competitivos y haciendo uso de tecnología de información. Igualmente, el desarrollo de alianzas estratégicas entre cooperativas es importante para compartir información financiera y de negocios, y aumentar las oportunidades de comercialización. Las fusiones de cooperativas dentro de cada sector son significativas en la medida en que reducen costos, aumentan la eficacia e incrementa la concertación del poder. Esta es la realidad dinámica que hay que atender para afrontar nuevos retos como el TLC con los E.U.

Los acuerdos comerciales son caballos de batalla de los múltiples gobiernos de los países del mundo, vale la pena hacer un recuento de los procesos de integración comercial actualmente en promoción y avance: los del pasado como el Pacto Andino – hoy CAN - y los bilaterales como el Grupo de Río, han tenido que modernizarse y adaptarse a los avances del proceso globalizador. La propuesta de la unión comercial de América, promovida por la Cumbre de Presidentes en Miami en 1994, definió la creación de un Área de Libre Comercio para América, la cual, debería estar lista para enero de 2005.

En materia de preferencias comerciales, Colombia se ha beneficiado con el acuerdo sobre preferencias arancelarias suscrito con Estados Unidos, conocido como el ATPA, (decisión unilateral del Gobierno norteamericano) el cual fue prorrogado hasta el 2006, dentro del programa de asistencia al país en su lucha contra las drogas ilícitas. Este acuerdo, conocido como APTDEA,

por sus siglas en inglés, favorece la exportación de productos colombianos, cerca de 6500 descripciones arancelarias, hacia el mercado Estadounidense.

Las dificultades políticas y económicas de la región y el interés de Estados Unidos por avanzar en el proceso de apertura comercial le han llevado a adelantar negociaciones bilaterales al margen del ALCA, con países como México y Canadá (Nafta en 1994), Chile (2004) y Centroamérica (2004) Bajo este mismo mecanismo ha planteado la negociación de un tratado de libre comercio con algunos de los países andinos (Colombia, Perú y Ecuador), el cual se espera esté listo para enero de 2006.

En igual sentido, Colombia adelanta contactos para avanzar en la negociación de tratados de libre comercio con otros bloques comerciales del mundo, empezando por el MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, más los Estados asociados de Bolivia, Perú y recientemente Venezuela), la Comunidad Europea, con Canadá y el fortalecimiento del G3 (Brasil, México y Colombia)

Ante este panorama, sobra decir el porqué es necesario negociar y prepararse, como lo han venido haciendo las empresas mas organizadas del sector solidario con sus certificaciones de calidad, sistematizaciones, etc.⁸

1.5.3 El Subsector Económico. El cooperativismo ha adelantado la modernización de sus estructuras empresariales, ha cualificado sus cuadros directivos y ha accedido a las nuevas tecnologías de información. Esto le ha permitido ganar espacio en sectores estratégicos para el país tales como salud, financiero, agropecuario y prestación de servicios.

⁸ http://www.ascoop.coop/documentos%20relacionados/analisis_confecoop.doc : El Cooperativismo Colombiano frente al TLC.

Si bien es cierto que Colombia como país en vía de desarrollo depende tecnológicamente de los países desarrollados, esto no significa que no tenga capacidad de ser un agente capaz de participar en el intercambio comercial mundial. La estrategia prevista por el sector cooperativo en estos dos últimos años es el posicionamiento y afianzamiento para el fortalecimiento cooperativo de todos los sectores de la producción y la negociación en grupo, porque como es bien sabido los volúmenes de productos y la uniformidad es el principal requisito para participar en el mercado, sin embargo este fortalecimiento trasciende la modernización normativa, la cual debe propender, en general, por remover los obstáculos que encuentra el sector para avanzar en su desarrollo y competencia empresarial y social, dándole igualdad de oportunidades y reconociéndole obligaciones, compromisos y responsabilidades que le permitan ser competitivos.

El cuanto al ambiente para la prestación de servicios de las cooperativas, se encuentra que se deben observar atentamente los principios de igualdad y equidad para que los proyectos de ley no limiten o restrinjan la actividad de este tipo de entidades (por ejemplo, frente la contratación pública para el caso de Citad Ltda) debido a prevenciones contra el sector cooperativo, infundadas en algunos casos de abusos cometidos por personas inescrupulosas que se aprovecharon de la figura de las Cooperativas Municipales para evadir los procesos de contratación Transparente con el estado. Igualmente, como ejemplos de algunas limitaciones normativas actualmente existentes para el sector se encuentra la imposibilidad de conformar comercializadoras internacionales, agencias de intermediación aduanera o agencias de viajes y turismo bajo la forma cooperativa o la obligatoriedad para algunas multiactivas de escindir actividades como el ahorro. Por otra parte encontramos que el crecimiento económico y social de las cooperativas y demás empresas de la economía solidaria y el avance empresarial de muchas de ellas es visto como un peligro por algunos

sectores tradicionales de la sociedad. Sin embargo, por su composición y naturaleza, “una empresa solidaria fuerte es el fiel reflejo de una mayor democratización de la propiedad, en virtud del mayor número de asociados que involucra, contrario a lo que ocurre con las empresas tradicionales en donde lo que se produce a partir de su fortaleza patrimonial es una mayor concentración de la riqueza”⁹. El apoyo que brinda el gobierno en programas de acceso al crédito, el fortalecimiento institucional, la asistencia técnica, entre otros debe ser aprovechado por todas las Cooperativas, aunque sea muy exigente, porque este es el mejor camino para ser realmente competitivos. La implementación del gobierno corporativo¹⁰ es una de las estructuras que más credibilidad tiene en cuanto a empresa en el ámbito mundial, esto sumado a la migración a sistemas internacionales de contabilidad son factores decisivos de credibilidad a la hora de pactar un negocio. Partiendo de ejemplos de aplicación en otros países y la difusión de su éxito desde el gobierno, se ha logrado inducir a las Cooperativas Colombianas para adoptar prácticas de buen gobierno, lo que no implica su imposición obligatoria y permitirá aprovechar plenamente el potencial crediticio cuya superación de barreras, procederá en la medida que consoliden sus estructuras empresariales, “ganen buena reputación y confianza ante el sector financiero y fortalezcan sus valores patrimoniales, sin depender excesivamente de subvenciones y las ventajas que tiene el Sector Cooperativo Colombiano”.¹¹

⁹ Balance del cooperativismo y la economía solidaria al plan nacional de desarrollo (Medellín, febrero de 2004) presidente: Luis Arturo Muñoz

¹⁰ <http://www.supervalores.gov.co/estrategias.doc>: Estrategias para la competitividad del mercado colombiano

¹¹ La economía solidaria: realidad y perspectivas en el marco de la globalización Seminario de la superintendencia de la economía solidaria, discurso del Dr. Cesar pardo, presidente de FINAGRO. Julio de 2002 - Bogotá, Colombia

1.6 DIAGNÓSTICO INTERNO ACTUAL DE LA EMPRESA

1.6.1 Antecedentes. La cooperativa CITAD LTDA, nace jurídicamente en el día 12 del mes de junio de 1989 con el nombre de GRUPO PRECOOPERATIVO DE ASEADORES UNIDOS DE SANTANDER con el objeto de autogeneración de bienestar para sus 10 asociados y sus familias a través del empleo en la prestación de servicios de aseo y escobitas; y todo lo relacionado con este tipo de actividad, incluyendo la recolección de residuos.

Inicialmente se fundó para funcionar como precooperativa durante un periodo de cinco años, estar domiciliada en Bucaramanga y en un área de operación que abarcaba todo el departamento de Santander, con el propósito de evaluación hacia una cooperativa formal ajustada a las normas contenidas en la resolución N° 1338 de 1988 del Departamento Administrativo Nacional De Cooperativas.

El 15 de diciembre de 1998 la entidad se convierte al grupo de las cooperativas, denominándose ahora COOPERATIVA DE ASEADORES UNIDOS DE SANTANDER, con vigencia del tres de julio de 1997 hasta el tres de julio de 2002, con un patrimonio de \$727.000 y ajustándose a los principios de este tipo de organizaciones, como consta en registro de la CÁMARA DE COMERCIO.

Durante esta época los líderes de la cooperativa hacen mercadeo ante las alcaldías de Bucaramanga y los municipios vecinos, logrando hacer contrataciones hasta por varios cientos de millones, logrando inicialmente la estabilidad económica, pero descuidando la parte administrativa, por lo que la entidad llegó al punto de ser económicamente inviable debido entre otras cosas a su alta deuda fiscal, estimada en 35 millones.

Ya en el 2002 cuando se acercaba su liquidación por estatutos, un grupo de profesionales decide intervenir, asociarse, y cambiar la junta administrativa, el gerente, la junta de vigilancia y a su vez, mediante modificación de estatutos prolongar la vida de la organización, ampliar su objeto social, cambiando la razón social para aprovechar su experiencia en el campo cooperativo y también su antigüedad.

Es así como la disposición hacia el desarrollo empresarial de un grupo de profesionales de diversas áreas hizo posible su agremiación en una entidad de carácter solidario denominada COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EN TECNOLOGÍA Y DESARROLLO INTEGRAL "CITAD LTDA" con el principal objetivo de procurarse el desempeño en cada uno de los campos profesionales que compromete los servicios de la nueva cooperativa y sus asociados, en beneficio propio y de la comunidad.

Es así como hoy tenemos un equipo de profesionales en todas las áreas como son ingeniería, ciencias sociopolíticas y legislación, salud, medioambiente, cultura y administración dispuestos a colaborar en el desarrollo de las comunidades, mediante el apoyo a las entidades estatales o privadas a través de la realización de convenios, contratos, outsourcing, fiducia y otras figuras jurídicas.

1.6.2 Situación administrativa. En la actualidad la COOPERATIVA CITAD LTDA se encuentra en un proceso de reorganización y aplicando un proceso de reingeniería, lo que implica formular nuevamente la parte administrativa, sus políticas, sus objetivos, misión, visión, la ampliación del objeto social de la empresa y la inclusión de nuevos socios, preferencialmente profesionales para elevar la categoría de sus servicios y productos, al igual que el estatus de empresa.

Organizativamente la empresa se encuentra liderada por los señores ANTONIO ROJAS y TOMAS DANGON quienes se han preocupado por proyectar y hacer marchar esta idea, mediante la aplicación de la ingeniería industrial y sus herramientas a través de la realización de esta práctica empresarial de Direccionamiento Estratégico, como proyecto de grado.

En cuanto a los reglamentos administrativos de las cooperativas, respecto a las cabezas visibles de la organización, en CITAD LTDA, solo se tiene normalizado lo más básico que corresponde al representante legal en cabeza del señor Tomas Dangón, el consejo administrativo conformado por tres asociados (presidente, vicepresidente y secretario) y sus suplentes; la junta de vigilancia conformada por dos miembros y sus suplentes.

1.6.3 Situación legal. En el esquema de esta organización resulta factible la prestación de servicios de contratación de procesos, mantenimiento, producción y administración de acuerdo a la valoración de las necesidades, en los diferentes sectores económicos bajo la interventoría de la empresa contratante.

CITAD LTDA Como Cooperativa de Trabajo Asociado no está sujeta a la legislación laboral, modalidad que es aplicada a los trabajadores dependientes, en ese tipo de Cooperativas. La vinculación del trabajo personal y directo de los gestores se regula por lo previsto en las normas estatutarias, régimen de trabajo asociado, régimen de compensaciones, de previsión y seguridad social. La parte técnica de procesos y los comités de la cooperativa no existen como tal y no hay establecida la función de mercadeo, e incluso actualmente no se cuenta con una sede propia o alquilada, por lo que la cooperativa se encuentra funcionando en la oficina de uno de los socios.

Por otra parte hay que ajustar y registrar todos los cambios que se están realizando ante las entidades competentes de registro y control para que estos tengan a su vez la validez del caso.

1.6.4 Localización. La cooperativa CITAD LTDA actualmente se encuentra funcionando en la Cra 19 # 30-17 de la ciudad de Bucaramanga en la oficina de uno de los socios.

1.6.5 Servicios y productos. Según el objeto social de la cooperativa CITAD LTDA presta servicios y fabrica bienes de toda clase, debido a su amplio campo de acción y a que esta sustentada por la variedad de profesiones de sus asociados, como aparece en la reforma estatutaria.

1.6.6 Marco jurídico actual. DECRETO NÚMERO 0468 DE 199012 (Febrero 23) por el cual se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la ley 79 de 1988 y se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.

El Presidente de la República de Colombia, en ejercicio de las facultades consagradas en el numeral 3o. del artículo 120 y el artículo 132 de la Constitución Política de Colombia,

DECRETA:

Artículo 1o. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS. De conformidad con la Ley 79 de 1988, las cooperativas de trabajo asociado son empresas

¹² DECRETO NUMERO 0468 DE 1990 (febrero 23) por el cual se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la ley 79 de 1988 y se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.

<http://www.portalcooperativo.coop/colombia.htm>

<http://www.confecoop.org.co/normas.htm>

<http://html.rincondelvago.com/la-cooperativa-y-el-cooperativismo.html>

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.

Parágrafo. Las labores extractivas, como la pesquera, minera y demás actividades de explotación de recursos naturales que realicen las cooperativas de trabajo asociado, serán consideradas como de producción de bienes para los efectos del presente artículo.

Artículo 2o. NUMERO MÍNIMO DE ASOCIADOS PARA SU CONSTITUCIÓN. 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 empresa.

Artículo 3o. CARACTERÍSTICAS DEL ACUERDO COOPERATIVO DE TRABAJO ASOCIADO. Las cooperativas de trabajo asociado en desarrollo del acuerdo cooperativo, integrarán voluntariamente a sus asociados para la ejecución de labores materiales o intelectuales, organizadas por la cooperativa para trabajar en forma personal, de conformidad con las aptitudes, capacidades y requerimientos de los cargos, sujetándose y acatando las regulaciones que establezcan los órganos de administración de ésta y sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.

Artículo 4o. PRESTACIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS. Las cooperativas de trabajo asociado podrán prestar a sus asociados, servicios tales como ahorro y crédito, consumo y demás de bienestar social

y solidaridad, que se organizarán como complementarios del trabajo asociado.

Artículo 5o. MANEJO DE LOS MEDIOS MATERIALES DE LABOR. Las cooperativas de trabajo asociado deberán ser propietarias, poseedoras o tenedoras de los medios materiales de labor o de los derechos que proporcionen fuentes de trabajo o de los productos del trabajo. Cuando la cooperativa requiera de equipos, herramientas y demás medios materiales de trabajo que posean los trabajadores asociados, podrá convenir con éstos el uso de los mismos, en cuyo evento, para el caso de ser remunerado, lo será independientemente a las retribuciones que perciban éstos por su trabajo.

Artículo 6o. AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA Y RESPONSABILIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LAS LABORES. La cooperativa de trabajo asociado deberá organizar directamente las actividades de trabajo de sus asociados con autonomía administrativa y asumiendo los riesgos en su realización, características estas que deberán también prevalecer cuando se conviene o contrata la ejecución de un trabajo total o parcial en favor de otras cooperativas o terceros en general.

Artículo 7o. TRABAJO A CARGO DE LOS ASOCIADOS. El trabajo en las cooperativas de trabajo asociado estará a cargo de los asociados y sólo en forma excepcional, por razones debidamente justificadas, podrá realizarse por trabajadores no asociados, y en tales casos, las relaciones con ellos se regirán por las normas vigentes del Código Sustantivo del Trabajo, sin perjuicio de que las partes convengan otras modalidades de contratación.

Artículo 8o. CAUSAS EXCEPCIONALES Y JUSTIFICADAS PARA VINCULAR TRABAJADORES NO ASOCIADOS. Para efectos del artículo anterior se considerarán causas excepcionales y justificadas para contratar trabajadores no asociados, las siguientes:

1o Para trabajos ocasionales o accidentales referidos a labores distintas de las actividades normales y permanentes de la cooperativa.

2o Para atender el incremento transitorio de actividades o para reemplazar temporalmente asociados que se encuentren en suspensión del trabajo.

3o Para vincular personal técnico que no exista entre los trabajadores asociados y que no desee vincularse como asociado a la cooperativa.

4o Para llenar vacantes que requieran una inmediata provisión y que no den espera a la afiliación del trabajador como asociado, caso en el cual a éste se le deberá definir su situación en un término no superior de dos (2) meses.

Artículo 9o REGULACIÓN DE LAS RELACIONES DE TRABAJO ASOCIADO. Las cooperativas de trabajo asociado, de conformidad con la ley, regularán sus actos de trabajo con sus asociados, mediante un régimen de trabajo, de previsión y seguridad social y de compensaciones, el cual deberá ser consagrado en los estatutos o por medio de los reglamentos adoptados conforme se establezca.

Artículo 10. CONTENIDO DEL RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO. El régimen de trabajo asociado de cada cooperativa deberá contener como mínimo: las condiciones o requisitos particulares para la vinculación al trabajo asociado; las jornadas de trabajo, honorarios, turnos

y demás modalidades como se desarrollará el trabajo asociado; Los días de descanso general convenidos y los que correspondan a cada trabajador asociado por haber laborado durante un período determinado; los permisos, y demás formas de ausencias temporales al trabajo autorizadas y el trámite para solicitarlas o justificarlas; Los derechos y deberes particulares relativos al desempeño del trabajo; las causales y clases de sanciones por actos de indisciplina relacionados con el trabajo, así como el procedimiento para su imposición y los órganos de administración a los funcionarios que están facultados para sancionar; las causales de exclusión como asociado relacionadas con las actividades de trabajo respetando el procedimiento previsto en el estatuto para la adopción de estas determinaciones y todas aquellas otras estipulaciones que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado de la cooperativa.

Artículo 11. CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPENSACIONES Y CRITERIOS PARA SU FIJACIÓN. Por la labor desempeñada, los trabajadores asociados percibirán compensaciones que serán presupuestadas en forma adecuada, técnica y justificada que buscarán retribuir, de la mejor manera posible, el aporte de trabajo con base en los resultados del mismo y las cuales no constituyen salario.

De conformidad con el artículo 59 de la Ley 79 de 1988, las compensaciones se establecerán teniendo en cuenta la función del trabajo, la especialidad, el rendimiento y la cantidad de trabajo aportado.

Artículo 12. RÉGIMEN DE COMPENSACIONES. El régimen de compensaciones por el trabajo aportado establecerá las modalidades, montos, y la periodicidad en que será entregada la compensación y los demás reconocimientos económicos que se convengan por descansos de

trabajo, o por cualquier otra causa relacionada con la vinculación al trabajo o las que puedan llegar a consagrarse por razón de su retiro del mismo.

Artículo 13. REINTEGRO DE COMPENSACIONES PAGADAS. Si antes del cierre del ejercicio económico se aprecia que no se cumplirán los presupuestos y se ocasionará una pérdida, ésta se podrá evitar reintegrando a todos los trabajadores asociados parte de sus compensaciones para cubrir el déficit que se presenta y en proporción al monto de las que cada uno hubiere recibido durante el ejercicio económico respectivo. El estatuto establecerá el órgano competente que tenga la facultad de decidir sobre tal procedimiento.

El reintegro de parte de las compensaciones podrá causarse como obligación a cargo del asociado y cancelarse con las compensaciones a recibir en el ejercicio económico siguiente, sin perjuicio de poder establecer la cooperativa una provisión o reserva técnica destinada a cubrir los eventuales resultados deficitarios.

Si se produce el déficit como consecuencia de hechos de fuerza mayor o caso fortuito, o ajenos a la voluntad y autogestión de los trabajadores, se causará la pérdida y por lo tanto se efectuará la reserva de protección de aportes sociales o éstos, de conformidad con la ley.

Artículo 14. RETORNO DE EXCEDENTES COMO COMPLEMENTO DE LAS COMPENSACIONES. En las cooperativas de trabajo asociado, el excedente del ejercicio económico, en el evento en que éste se produzca, se destinará conforme lo establece y faculta la Ley 79 de 1988 y si la Asamblea determina aplicar parte del mismo como retorno a los asociados, en relación con la participación en el trabajo, éste se efectuará como un complemento de las compensaciones otorgadas y con los criterios adoptados por la ley para la fijación de las mismas.

Artículo 15. CONTENIDO DEL RÉGIMEN DE PREVISIÓN Y SEGURIDAD SOCIAL. El régimen de previsión y seguridad social deberá contener los diferentes servicios de protección que la cooperativa, directamente o a través de otras entidades de previsión o seguridad social prestará a sus asociados, de acuerdo con las capacidades económicas de la cooperativa y sus miembros, procurando cubrir los diversos riesgos que puedan presentarse o las necesidades presentes o futuras de bienestar social que tengan los asociados.

Igualmente, este régimen consagrará las contribuciones económicas que para tales amparos y servicios pueda exigírsele a los trabajadores asociados, su forma de pago y la constitución de fondos especiales cuando los servicios se presten directamente por la cooperativa, caso en el cual y tratándose de protecciones futuras inciertas deberán efectuarse los estudios técnicos y actuariales que garanticen en el tiempo el cumplimiento de los amparos acordados.

Artículo 16. OBLIGACIONES DEL ISS Y LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN DE AFILIAR TRABAJADORES ASOCIADOS. El Instituto de Seguros Sociales y las cajas de compensación familiar, a solicitud de la cooperativa de trabajo asociado, que así lo acuerde en su respectivo régimen de previsión y seguridad social, deberán afiliar a los trabajadores asociados para prestarles todos los servicios establecidos para los trabajadores dependientes.

Los trabajadores asociados de dichas cooperativas tendrán derecho a percibir el subsidio en dinero si cumplen con los requisitos establecidos por el artículo 18 de la Ley 21 de 1982.

La cooperativa de trabajo asociado tendrá ante el Instituto de Seguros Sociales y la caja de compensación familiar respectiva, las obligaciones y derechos que las disposiciones legales le asignan a los patronos o empleadores.

Artículo 17. BASE PARA CONTRIBUCIONES AL ISS Y A LAS CAJAS DE COMPENSACIÓN FAMILIAR. La base sobre la cual se liquidarán las cotizaciones y contribuciones para obtener los servicios del Instituto de Seguros Sociales y de las cajas de compensación familiar, será la correspondiente a las compensaciones ordinarias permanentes y a las que en forma habitual y periódica perciba el trabajador asociado consagradas en el respectivo régimen de compensaciones, sin perjuicio de respetarse las cotizaciones o contribuciones mínimas establecidas en forma general por dichas entidades.

Artículo 18. PRESUPUESTO DE RECURSOS PARA PREVISIÓN, SEGURIDAD SOCIAL, SOLIDARIDAD Y EDUCACIÓN. Las cooperativas 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 las contribuciones para atender los servicios de previsión y seguridad social conforme a lo establecido en el régimen respectivo.

Igualmente, podrá preverse en los presupuestos y registrarse en la contabilidad incrementos progresivos de los fondos de educación y solidaridad, que garanticen el cumplimiento de los programas a realizar y la existencia de los recursos necesarios para atender estas actividades.

Artículo 19. FORMAS DE ADOPCIÓN DE LOS RÉGIMENES DE TRABAJO, Y DE COMPENSACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL. Las cooperativas de trabajo asociado podrán adoptar los regímenes de trabajo, previsión y seguridad social y compensación en forma separada o integrados, pero

en todo caso, una vez aprobados, deberán ser publicados y estar visibles y disponibles a los trabajadores asociados, con las constancias de haber sido registrados en la Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Artículo 20. REGISTRO Y CONTROL DE LOS RÉGIMENES DE TRABAJO ASOCIADO. La Subdirección de Trabajo Asociativo e Informal del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ejercerá la función de registro a que hace referencia el artículo anterior, previo estudio de los documentos presentados, pudiendo abstenerse de registrarlos hasta tanto no se efectúen las correcciones o adiciones que se formulen si no cumplen, o si son manifiestamente contrarios a las disposiciones generales o especiales sobre aspectos como la protección del trabajo del menor, la maternidad o la salud ocupacional.

Igualmente y para efectos de inspección y vigilancia las cooperativas de trabajo asociado deberán enviar al Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas copia de los reglamentos que contengan los citados regímenes, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la fecha en que fueron registrados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Artículo 21. CONTROL CONCURRENTE. Sin perjuicio de la inspección y vigilancia que el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas ejerza sobre todas las actividades de la cooperativa de trabajo asociado, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social queda igualmente facultado para efectuar la inspección y vigilancia sobre la actividad de trabajo asociado de estas cooperativas en los términos del Decreto 1422 de 1989.

Los inspectores de trabajo y seguridad social atenderán las reclamaciones que tengan las cooperativas o los trabajadores asociados en relación con el cumplimiento de las obligaciones generales en virtud del trabajo asociado y podrán actuar como conciliadores en sus eventuales discrepancias.

Artículo 22. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS. De conformidad con la ley, las diferencias que surjan entre las cooperativas de trabajo asociado y sus asociados en razón de actos cooperativos de trabajo, y sin perjuicio de los arreglos directos o de los trámites de conciliación, se someterán al procedimiento arbitral del Código de Procedimiento Civil, si expresamente lo convienen la cooperativa y el trabajador asociado mediante cláusula compromisoria o compromiso con las formalidades previstas para el efecto.

Caso contrario conocerá del conflicto el Juez Laboral del lugar en donde hayan sido desempeñadas las labores del trabajo asociado o del domicilio del demandado a elección del actor.

Artículo 23. RÉGIMEN APLICABLE. Las autoridades gubernamentales, los árbitros y los jueces laborales que dentro de la órbita de sus respectivas funciones conozcan de las quejas, discrepancias o conflictos entre una cooperativa de trabajo asociado y sus asociados, fundamentarán sus determinaciones en las disposiciones legales que rigen a estas cooperativas, sus estatutos y los reglamentos que contengan los regímenes internos de trabajo asociado aplicable.

Artículo 24. APLICACIÓN DEL DECRETO A COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. De conformidad con lo dispuesto en el artículo 28 del Decreto-

ley 1333 de 1989, las normas contenidas en el presente Decreto le serán aplicables a las precooperativas de trabajo asociado.

Artículo 25. FOMENTO GUBERNAMENTAL AL TRABAJO ASOCIADO. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, dentro de sus facultades legales y en forma coordinada, promoverán la organización y desarrollo de las precooperativas y cooperativas de trabajo asociado, adelantarán investigaciones que permitan conocer los sectores sociales y actividades que puedan incorporar a los desempleados al trabajo productivo por medio de este tipo de organizaciones y coordinarán con las demás entidades gubernamentales, los servicios de asesoría, asistencia técnica y fomento.

Artículo 26. Este Decreto rige a partir de su publicación y deroga las normas que le sean contrarias.

Publíquese, comuníquese y cúmplase.

Dado en Bogotá, D. E., a 23 de febrero de 1990. VIRGILIO BARCO

La Ministra de Trabajo y Seguridad Social, MARIA TERESA FORERO DE SAADE.

El Jefe Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas,

BARLAHAN HENAO HOYOS.

2. ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se desarrollarán los componentes primordiales para diseñar una estrategia, determinada por la dirección de la organización y basada en el análisis, la documentación y la aplicación de los conceptos administrativos, yacidos en el marco contextual de la empresa.

2.1 REFORMULACIÓN DE LOS ELEMENTOS MISIÓN, VISIÓN Y FILOSOFÍA PARA CITAD LTDA¹³

Lo que una organización trata a menudo de hacer por sus clientes es lo que comúnmente calificamos como la misión de la organización; pero aún hoy muchas organizaciones carecen de una misión claramente definida o peor, no la tienen formulada por escrito y en un lugar visible.

CITAD LTDA, es una empresa en la cual no esta definida la misión, esto significa que aunque los socios saben cual es su negocio, no se ha hecho el ejercicio de unificar criterios y formular claramente y por escrito cual es la misión empresarial. Es por esta razón que se hace referencia en el subtítulo anterior a la reformulación, por lo tanto, para tener éxito en esta labor, es necesario considerar una serie de elementos que permitan conocer el propósito, las actividades y la cultura de la organización. Este ejercicio sirve para ponderar el ámbito de negocio en el cual se encuentra la empresa y los clientes a los cuales se quiere servir, de modo que esta misión es un

¹³ Administración Estratégica, conceptos y casos. Thompson Strickland. 11^a edicion editorial M^c Graw Hill, Octubre 2001.

compendio de la razón de ser de la empresa que nos permitirá inferir en la formulación de guiones estratégicos.

2.1.1 Definición de los elementos de la misión¹⁴. Los elementos de la misión empresarial se definieron en una reunión informal realizada con el gerente y dos socios de la cooperativa. El resumen de la información obtenida en esta reunión quedó registrado en los numerales descritos a continuación.

2.1.2 El negocio de la empresa. (el cómo; implica las tecnologías y funciones para satisfacer las necesidades de los clientes).

Los clientes de CITAD esperan satisfacer sus necesidades en cuanto a la elaboración, ejecución y diseño de todo tipo de proyectos, incluyendo administración, consultoría e interventoría; la ejecución de obras y proyectos, el suministro y la comercialización de insumos para la industria y productos agropecuarios y de manufactura así como también de personal. Esta amplia gama de posibilidades está contemplada por los mismos socios, dada la variedad de profesiones que ostentan los asociados y el carácter de cooperativa de trabajo asociado de profesionales de CITAD LTDA.

2.1.2.1 Los clientes. (son el quién; los grupos de clientes a los cuales se esta tratando de satisfacer)

¹⁴ Aplicación De Los Conceptos De Planeación Estratégica En La Propuesta De Un Modelo Estructural Y Funcional Para La Reorganización De Una Comercializadora De Equipos Y Artículos Eléctricos De La Ciudad De Cúcuta, Luis Manuel Mantilla, tesis Universidad Industrial de Santander, 1993.

www.corporacionpaisajoven.com

- Sector privado empresarial, porque la organización puede crear, asesorar otras empresas, ofrecer bienes y servicios.
- Sector oficial, porque la organización puede ofrecer servicios profesionales, consultorías, ejecución de proyectos e incluso ser proveedor de bienes.
- Mercado de consumo, porque en su objeto social y como propuesta de uno de los socios se plantea la creación de un almacén de artículos varios. La diversidad de profesiones de los socios integrantes de la organización, así como su amplio objeto social permite que CITAD LTDA, ofrezca sus servicios en los segmentos del mercado mencionados anteriormente.

2.1.2.2 Los productos y servicios (el qué; son las necesidades del cliente)

Existe actualmente una oferta de servicios de Ciudad Ltda, basados principalmente en las profesiones, experiencia y capacidades de los socios de CITAD LTDA, los cuales se describen a continuación:

EN EL AREA DE CONSULTORIA

- Direccionamiento estratégico (proyectos)
- Presupuesto público
- Plan de desarrollo
- Revisión e implementación del P.O.T.
- Planes parciales del E.O.T.
- Procesos y procedimientos
- Indicadores de gestión
- Estratificación socioeconómica
- Cálculo del pasivo prestacional

- Código de rentas municipales
- Inventario de bienes
- Legalización de bienes
- Archivo municipal
- Estudios de factibilidad
- Interventoría de régimen subsidiado
- Depuración de saldos
- Capacitaciones y seminarios
- Estudios, evaluación y ejecución de soluciones en temas agrícolas, saneamiento básico, agua potable, alcantarillado, gestión, telecomunicaciones, desarrollo urbano.

EN EL AREA DE PROVEEDURIA

Suministro de personal, material y equipo en todas las areas:

- Profesionales, tecnólogos, técnicos y operarios
- Materiales en general
- Productos minerales
- Productos de industrias químicas o de industrias conexas
- Maderas y manufacturas, carbón vegetal, corcho, espartería, cestería.
- Pastas de madera u otras fibrosas
- Metales comunes y manufacturas
- Maquinaria agrícolas e industrial, junto con sus piezas para ensamble y repuestos
- Equipos, accesorios y elementos para centros educativos, de salud, médico quirúrgicos, médico odontológicos y empresas en general.
- Compra, venta, administración y outsourcing de inmuebles, vehículos automotores, ambulancias, carros de bomberos, buses, motos, tractores, volquetas, retroexcavadoras, mezcladoras, compactadores de basuras,

maquinaria liviana y pesada, partes, accesorios y mantenimiento de los mismos.

EN EL ÁREA DE PROYECTOS

- Elaboración de proyectos de vivienda de interés social y saneamiento básico
- Vivienda
- Salud
- Educación
- Medio ambiente
- Cultura y deporte
- Adecuación y movimiento de tierras
- Recreación
- Proyectos de cooperación internacional
- Programas de reforestación y manejo de cuencas y microcuencas.

EN EL AREA DE CONSTRUCCIÓN

- Diseño, interventoría y construcción de obras civiles
- En hidráulica
- Obras sanitarias y ambientales
- Sistemas de comunicación y obras complementarias
- Edificaciones y obras de urbanismo
- Montajes electromecánicos y obras complementarias
- Sistemas y servicios industriales

2.1.2.3 Mercados. El mercado que atiende actualmente la empresa es netamente local, pero en esta nueva etapa del direccionamiento estratégico

de la empresa, los socios están contemplando ampliar el mercado para realizarse este en el ámbito regional, no obstante hay que tener en cuenta que la operación de la empresa por estatutos es de ámbito nacional y permite la descentralización de su sede principal mediante la creación de sucursales en un mediano y largo plazo.

2.1.2.4 Filosofía. Los socios han instituido los valores principales de la empresa adoptando los principios del cooperativismo, mediante el compromiso escrito en los estatutos y que el asociado adquiere al instante de vincularse a la empresa.

La Cooperativa de Trabajo Asociado está fundamentada en los valores universales del Cooperativismo internacional, los cuales se mencionan a continuación: la autoayuda, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Los asociados hacen suyos los valores éticos del cooperativismo: la honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación de servicio.

2.1.2.5 Crecimiento. El principal propósito de la gerencia es salir del estancamiento y dinamizar el crecimiento por medio de la competitividad y la planeación estratégica. Este es el consenso general a que han llegado los socios de la empresa, además de ser la razón de ser de este trabajo.

2.1.2.6 La imagen pública de la organización. Se ha definido y elaborado una imagen nueva de la empresa, (figura 1) mediante un logotipo diseñado por el autor, que la identifica y la coloca en la modernidad, en órbita con el mundo actual.

Figura 7. Logotipo



Fuente: Autor del proyecto.

Y un slogan o frase que identifica y apropia a los miembros de la empresa y se lee así: “SOMOS UN EQUIPO PROFESIONAL DE SOLUCIONES ÚTILES Y AL INSTANTE”.

Esta frase fue propuesta por el autor al gerente de la empresa junto con el logotipo, y al mismo tiempo estos elementos se expusieron ante el Consejo Administrativo, en reunión celebrada el viernes 7 de mayo del presente año, la asamblea del Consejo Administrativo, aceptó, aprobó y se identificó plenamente con la propuesta.

2.1.2.7 Concepto propio. Los asociados sienten que están preparados para llevar a cabo el objeto para el cual fue creada la organización, apoyados en la solidez del cooperativismo y sus principios y valores, plasmados en una empresa que les brinde bienestar, estabilidad y sentido de pertenencia.

2.1.3 Formulación de la misión. De acuerdo a la exposición de los elementos anteriores ante el gerente y el consejo administrativo en reunión realizada informalmente en las instalaciones de la Cra 19 # 30-17, y mediante la utilización de la técnica de la Lluvia de Ideas se llegó al consenso de que la frase que plasma todo ese compendio de pensamientos se redacta en la misión institucional en la siguiente frase:

“Somos una empresa de carácter cooperativo, fortalecida por la multidisciplinariedad de sus integrantes, y con sus energías dirigidas al desarrollo y ejecución de proyectos de administración, obra pública, inversión social, desarrollo ambiental y cultural, para la autogeneración de empleo y canalización de recursos excedentes en desarrollo social de los asociados e inversión en investigación que contribuya al progreso de la comunidad”.

2.1.4 La visión estratégica. La misión nos ubica en un presente estático, que no incorpora la dinámica cambiante de la actualidad, el futuro y la dirección a largo plazo, ya que hay un imperativo para cualquier administración, consistente en prever las necesidades de los clientes en el futuro para satisfacerlos permanentemente en el transcurso del tiempo y la manera como se configurará la empresa para estar evaluación constantemente y así permitirse crecer y prosperar.

Por esto se debe hacer la consideración de hacia adonde se quiere llevar la organización y desarrollar una visión estratégica de la clase de organización en la cual se cree deba convertirse, esto se logra complementando el concepto de misión hasta ahora definido en el numeral anterior con un concepto de la estructura del negocio, la línea de trabajo, la delimitación y definición del negocio y la base de clientes en el futuro. Esto en la práctica significa llegar a unas conclusiones debidamente razonadas con sensatez y que le indiquen al gerente una base para modelar las estrategias, una guía en la toma de decisiones y las políticas de operación de la organización.

La visión estratégica es un ejercicio de pensar el futuro de una organización, desarrollando un concepto viable de los futuros negocios y colocando la empresa en una trayectoria estratégica con la cual la administración esté completamente comprometida. Es un ejercicio para encontrar una imagen coherente y poderosa de lo que pueden y deben ser los negocios de la organización en un plazo entre cinco y diez años.

Esta formulación se logra mediante el apoyo y deliberación de la gerencia, así como las sugerencias recibidas de parte de los socios de la cooperativa.

2.1.5 Formulación de la visión. *“Seremos la empresa líder en el ámbito regional y nacional en apoyo, ejecución y asesoría para la administración*

pública y privada en los asuntos del manejo e inversión de recursos, apoyados siempre en nuestros valores de calidad, transparencia, honestidad y cumplimiento”.

Esta visión junto con la misión representan el propósito entusiasta de los socios de la cooperativa y además representan un valor administrativo real:

1. Cristaliza las ideas de todos los socios para la dirección a largo lazo de la empresa.
2. Normaliza, delimita y guía la toma de decisiones.
3. Trasmite un propósito organizacional que despierta la aceptación y el compromiso de los socios, además de motivarlos para hacer realidad la visión.
4. Permite converger esfuerzos de los distintos frentes de trabajo en un horizonte común.
5. Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

2.2 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES COMPETITIVAS DE LA COMPAÑÍA

Ahora que ya tenemos una misión y una visión definida para la compañía, es necesario realizar un examen para saber como se encuentra la compañía en cuanto a los recursos internos, sus capacidades, debilidades, oportunidades del mercado y amenazas externas.

Este análisis concienzudo permite crear una perspectiva clara para trazar unos lineamientos de los objetivos estratégicos para la compañía, de modo

que no de lugar a equivocaciones al momento de escoger unas *metas*¹⁵ a mediano y corto plazo, consintiendo las posibilidades de éxito que tenga la compañía y que aun no se han descubierto o no se les ha dado el grado de importancia que se merecen.

Para realizar esta evaluación se utilizan las herramientas de la administración. En este caso involucraremos la técnica del análisis FODA, la cual se ajusta a la necesidad de análisis y diagnóstico de la Cooperativa CITAD LTDA, permitiendo de forma estratégica la exposición de las fortalezas y debilidades de la compañía, las mejores oportunidades del mercado, las amenazas externas, de manera que al analizar y entrecruzar estos elementos se pueda concluir unos hallazgos y estrategias a seguir para la cooperativa.

Este análisis de la situación de la cooperativa permite identificar los problemas críticos para la compañía, además de servir para listarlos y clasificarlos en orden de prioridad, siendo una condición para identificar las estrategias que debe abordar la administración y hacer el ajuste de éstas a los recursos y capacidades competitivas, así como a las condiciones de la industria y la competencia.

2.2.1 El análisis FODA (definición)¹⁶: Esta herramienta consiste en el llamado a lista y a conciencia de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en que se encuentra una organización para su posterior uso,

¹⁵ El término “metas” en literatura de administración es comúnmente usado como sinónimo del término “objetivos” para referirse a los resultados que espera una organización e incluso algunos autores lo diferencian de objetivos dándole carácter de largo y corto plazo respectivamente y viceversa; pero para nuestro caso generalmente emplearemos el término “objetivos” e igualmente lo calificaremos con el adjetivo de largo alcance o de corto alcance según sea el caso.

¹⁶ <http://html.rincondelvago.com/analisis-estrategico-de-empresa.html>

Administración Estratégica, conceptos y casos. Thompson Strickland. 11^a edición editorial M^c Graw Hill, Octubre 2001.

cruzamiento, análisis y comprensión, resultando de este ejercicio la definición de las estrategias de la empresa. "Definir la estrategia de la empresa, implica definir el rumbo que deben tomar las actividades de la empresa".¹⁷

Sin realizar este examen, cualquier estrategia que se proponga para CITAD LTDA, se convierte en una propuesta arriesgada.

2.2.1.1. Identificación de las fortalezas y capacidades de recursos de la compañía. Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o una característica que le proporciona a esta mayor competitividad.

Para una compañía como CITAD LTDA las fortalezas pueden asumir varias formas:

- **Una habilidad o destreza importante;** En el caso de CITAD LTDA los socios tienen experiencia y habilidad en cuanto a la comercialización de productos, y la innovación en la presentación de los mismos; Igualmente la cooperativa cuenta con socios con experiencia y destreza en el manejo de personal.

- **Activos físicos valiosos;**

CITAD LTDA dispone para su comercialización, de la producción de mora de castilla de las fincas de cuatro de sus asociados ubicados en el municipio de Charta (Santander), así como una sede en alquiler en el mismo municipio, para utilizar como centro de acopio.

¹⁷ www.lucem.net

- **Activos humanos valiosos;** Afortunadamente CITAD LTDA cuenta con un grupo experimentado de socios en los diferentes campos de acción de sus profesiones, como lo son en las áreas de administración y contaduría, biotecnología, microbiología, medio ambiente, agroindustria, trabajo social; la experiencia de estos socios ha sido adquirida a través de años de labor en entidades estatales y en la empresa privada.

Igualmente la cooperativa cuenta con un grupo de jóvenes profesionales con conocimientos modernos y actualizados, listos para ser aplicados en los proyectos de la empresa en coordinación con la experiencia de los otros socios.

En el campo operativo se cuenta con un personal asociado con mas de diez años de experiencia, como la herencia que dejo la COOPERATIVA DE ASEADORES UNIDOS, ahora CITAD LTDA, como la fuerza laboral experimentada en el campo de servicios de aseadores, escobitas y recolección de residuos sólidos.

- **Activos intangibles valiosos;** Para la contratación pública o privada es imprescindible tener experiencia en el campo que se quiere explotar, esa experiencia deja una imagen que se puede capitalizar en nuevos trabajos, y en el caso de CITAD LTDA, se puede aplicar y capitalizar esa experiencia en servicios de aseadores para obtener nuevos contratos de servicios de aseo y escobitas.

Por otra parte cabe resaltar las coincidentes ideas optimistas de los socios líderes de la Junta Administradora, situación que puede transformarse y transmitirse a los demás socios de la empresa creando una cultura organizacional positiva hacia el crecimiento.

- **Capacidades competitivas;** La cooperativa CITAD LTDA, tiene el equipo técnico-profesional para el manejo agrícolas necesario y puede conseguir para su comercio un considerable volumen de producción de mora de castilla, porque tiene el contacto con los productores a través de las asesorías técnicas prestadas al gremio productor de Mora de castilla en el municipio de Charta y en Piedecuesta en SANTANDER.
- **Alianzas o empresas cooperativas;** CITAD LTDA está facultada para realizar consorcios, uniones temporales o asociaciones para llevar a cabo todo tipo de trabajos en lo referente a las asociaciones de empresas para buscar un mejoramiento de la propia competitividad.

2.2.1.2 Identificación de las debilidades de capacidades y recursos de la compañía. Las debilidades de una compañía son las carencias, las desventajas o los bajos desempeños. Estas debilidades internas son deficiencias en el complemento de *recursos de la compañía*¹⁸ y pueden relacionarse con las deficiencias en las habilidades o capacidades que son competitivamente importantes o también con la carencia de activos físicos, recurso humano, intangibles como el buen nombre o canales de comercialización.

Entre otras debilidades potenciales de los recursos y deficiencias competitivas mencionaremos:

- **La no-existencia de una dirección estratégica;** en CITAD LTDA nunca ha existido una claridad en cuanto a las funciones del gerente y solo se ha

¹⁸ Los recursos de la compañía hace referencia a lo que actualmente explota la compañía para su funcionamiento, y el complemento de los recursos de la compañía son las fortalezas que tiene la compañía y que no necesariamente se están explotando.

limitado esta función a término de burocracia en un papel, y los asociados no se han apropiado de la labor de armar el engranaje administrativo y empezar a moverlo como una maquinaria en conjunto, por falta de claridad y compromiso de la administración.

- **La no-existencia de unas instalaciones propias para reuniones y desempeño de labores;** esta deficiencia viene por cuenta de administraciones anteriores a la actual, las cuales nunca se interesaron por adquirir un sitio propio o nunca se apropiaron del significado de tener una empresa y una sede propia en mas de diez años de funcionamiento.

Para los nuevos asociados y la nueva junta administradora resulta imperioso y necesario adquirir inicialmente en arriendo una sede administrativa en una oficina ubicada estratégicamente para el desempeño de sus actividades.

- **No hay operaciones, planes ni proyectos en ejecución actualmente;** la junta actual hasta ahora se ha dedicado a subsanar los vacíos en cuanto documentación existente en la cooperativa así como a sanear las deudas heredadas de la anterior administración, descuidando un poco el negocio propio de la compañía; Esto significa que por ahora no hay propuestas de trabajo, ni trabajos en ejecución.

- **Costos desconocidos;** la compañía no tiene una estructura de costos determinada, sobre todo para el pago de compensaciones y los aportes, ya que se ha trabajado bajo un esquema de contratos sin una tasa fija de jornal o tarea, de manera que la empresa no ha establecido, ni normalizado claramente sus costos de funcionamiento, para poder compararlo con las empresas del sector.

- **Ausencia de ciertas habilidades clave y de una profundidad administrativa;** falta de liderazgo, esa es la habilidad clave, es el poder

convocar un grupo de personas para trabajar por una causa, por encima de las estupendas habilidades y experiencias profesionales que tengan los asociados de CITAD LTDA, ese liderazgo es el que hay que instituir en la cadena administrativa en cada uno de los socios de CITAD LTDA, con el propósito de reflejarlo en la empresa y se convierta en un adjetivo calificativo de mostrar a los clientes.

- **Problemas de operación internos;** la falta de conocimiento y comunicación es una limitación que estanca y retrasa el desarrollo de una empresa y no permite que se lleven a cabo los procesos de una empresa como CITAD LTDA, por muy buena que sea una idea. La debilidad administrativa de la compañía está en que no se han definido y asignado funciones, ni comités. Estos problemas internos se manifiestan en la compañía como el no saber presentar una propuesta ante una entidad o empresa, o el no saber informar o presentarse en un proceso de contratación o la realización de un proceso de mercadeo.

- **Rezago en investigación y desarrollo;** en este campo la empresa aún está en fase latente, porque cuenta con el personal científico investigador experimentado, pero este no se ha puesto en práctica todavía en algún proyecto.

- **Limitaciones en cuanto a línea de productos;** este tipo de debilidad aplica en CITAD LTDA, debido a que su línea de trabajo es básicamente hasta ahora la contratación, en una escala pequeña dado por su calificación en experiencia y montos a contratar.

- **Imagen de marca o reputación débiles;** la compañía renovó su imagen en un intento por comenzar como una nueva empresa en esta etapa; pero aprovechando la experiencia de la imagen de la etapa anterior, no obstante,

comenzar implica construir y fortalecer, que es lo que se busca con esta renovación.

- **Mercadeo y comercialización inoperantes;** esta si que es una debilidad en esta empresa, al igual que la no-existencia de una promoción de CITAD LTDA.

- **Escasez de recursos líquidos de capital;** es otra de las debilidades de la empresa ya que no se ha establecido la recolección de los aportes de los socios de una forma seria y cumplida.

2.2.1.3 Identificación de las oportunidades de la compañía. Es muy importante conocer las oportunidades que hay en el mercado o en la industria, basados en el estudio del entorno, para analizar cuáles de éstas aplican para la compañía, de acuerdo a sus capacidades de recursos o con los recursos existentes.

La importancia de realizar esté análisis radica en escoger las oportunidades más pertinentes para designar en la estrategia de la empresa, porque permitirán un crecimiento rentable o porque representan un potencial para la compañía en adquirir una ventaja competitiva de acuerdo a las capacidades de la compañía o a los recursos que puede generar.

Entre otras analizaremos las siguientes oportunidades para saber si aplican:

- **La existencia de necesidades de servicios profesionales;** en el medio existen necesidades de servicios profesionales de todas las especialidades, además se necesitan organizaciones capaces de suministrarlos, así como también hay necesidades en cuanto a suministros de bienes e intermediación.

- **El conocimiento tecnológico y las nuevas tecnologías transferidas a nuevos productos o negocios;** esto significa que continuamente el hombre ha venido desarrollando nuevas tecnologías y herramientas que revolucionan la forma de gerenciar y ser productivos, constituyendo oportunidades para cambiar y ser competitivos.

La mentalidad proactiva y renovadora hace posible tener acceso a estas oportunidades de desarrollo y conocimiento, mediante la aplicación de la dirección estratégica y la administración activa de los negocios y proyectos de la cooperativa.

- **Mercados extranjeros atractivos;** constituyen una oportunidad, siempre que exista el intercambio comercial y con el aprovechamiento de los tratados comerciales y el uso de las herramientas apropiadas como las misiones comerciales, eventos feriales, etc.

- **Avistamiento de aumento en las demandas en el mercado;** dado el crecimiento del sector cooperativo, debido a su reputación por ser de carácter económico solidario y por el sentido de democratización de la propiedad.

- **Alianzas con otras empresas del sector;** constituye una oportunidad para CITAD LTDA, debido a la posibilidad de ser integrador de proyectos junto con entidades de carácter financiero, asesores especializados y productores, dado el equipo profesional con que cuenta la empresa, a su capacidad de contratación y también a que existen las figuras jurídicas ajustadas para llevar a cabo convenios, uniones temporales, consorcios, cooperativa de cooperativas; lo que en el ejercicio permite que CITAD LTDA, si necesita realizar una producción de alimentos para aves pueda hacer una

unión temporal con una empresa de alimentos y presentar una propuesta de trabajo para un contrato de suministro.

- **Apoyo externo a la implementación de herramientas de gestión y nuevas tecnologías especializadas;**¹⁹ existen entidades oficiales, no gubernamentales y de apoyo internacional que brindan reconocimiento a las empresas que adopten las nuevas tecnologías y herramientas que permiten que el liderazgo de una empresa perdure. Este apoyo y reconocimiento, constituyen una oportunidad para CITAD LTDA.

2.2.1.4 Amenazas externas potenciales para el bienestar y desarrollo de la empresa. Las amenazas son factores del ambiente externo que plantean afectar de manera negativa la rentabilidad y la posición del mercado de una empresa. A continuación realizaremos un análisis de cada una de las potenciales amenazas para la empresa:

- **El ingreso al mercado de empresas sustitutas;** las firmas de sociedades anónimas representan la competencia más directa que puedan enfrentar, cuya diferencia principal con las cooperativas, esta dada por su carácter impositivo basado en los capitales y no en las personas.²⁰ Estas representan un una dura competencia de imagen, porque su fortaleza la representa un poder centralizado en manos del mayor accionista, hecho aún muy valorado por la idiosincrasia del cliente común.

- **El probable ingreso de competidores potenciales;** cooperativas hay suficientes y constantemente se están creando mas, pero la diferencia entre ellas, radica básicamente en que tan organizadas estén para cumplir su

¹⁹ Supersolidaria: apoyo y financiación para la implementación de ISO 9000 Reconocimiento de BID por aplicación del Buen Gobierno Corporativo, Colciencias apoya los proyectos de investigación y aplicación de nuevas tecnologías.

²⁰ [Http://redcoo.comeva.com.co/archivos/CoopTrabajoAsociado.doc](http://redcoo.comeva.com.co/archivos/CoopTrabajoAsociado.doc)

objeto y su capacidad económica. Esos factores son los que las hacen ser unos competidores potenciales; razón por la cual CITAD LTDA, busque constantemente el fortalecimiento institucional mediante la organización y la capacidad económica, de modo que antes de sentirse amenazada sea una amenaza para otras.

- **Demoras en el crecimiento del mercado;** el mercado que maneja las cooperativas es muy amplio y su límite básicamente está en los estatutos y la organización que tenga la compañía, pero cabe mencionar que el mercado que incursiona CITAD LTDA ya existe.

- **Cambios monetarios y de políticas en mercados externos;** estos cambios pueden afectar la empresa, pero no inmediatamente, porque actualmente la empresa no tiene algún tipo de negocio en el extranjero, aunque si está en los planes de los socios la realización de este tipo de negocios.

- **Nuevas tasas impositivas costosas;** son los cambios y las reformas tributarias que constantemente surgen en Colombia, aunque esas cargas para las empresas del sector solidario son manejables, muy posiblemente llegará un momento en que el tratamiento sea igual con las otras empresas, en detrimento de cooperativas como CITAD LTDA, lo que por tanto constituye una amenaza.

- **Vulnerabilidad a ciclos recesivos en la economía;** no hay indicios de una recesión económica, dadas las medidas tomadas por la autoridad monetaria del país, y porque extrapolando el crecimiento de la economía, este es positivo.

Pero una recesión económica si afectase considerablemente el desempeño de CITAD LTDA.

- **Creciente poder de negociación de los clientes y proveedores;** esta capacidad de los clientes y los proveedores se da especialmente cuando lo que la empresa hace, lo hacen muchas otras empresas y hay sobreoferta de sus servicios o productos.

- **Cambios negativos en las apreciaciones y criterios del cliente;** podría presentarse una reducción en los negocios con las cooperativas, dado un cambio en las políticas del gobierno, la crisis económica sufrida por el sector y el desprestigio por fenómenos de corrupción, lo que causaría la desconfianza de los clientes.

- **Ingreso de tecnologías modernas inaccesibles;** este es un talón de Aquiles para la compañía, debido a que aún no está fortalecida económicamente y la aplicación de nuevas tecnologías como la sistematización demanda costos elevados, pero no inalcanzables. Así es posible que una empresa desarrolle modelos operativos de alta gestión y valor agrícolas, convirtiéndose en una amenaza para las otras empresas.

- **Cambios en las políticas internas del sistema económico;** sería una posibilidad remota el cambio del sistema capitalista en el que vivimos, pero no obstante, nuestro país vecino Venezuela experimenta un cambio que ha golpeado fuertemente su economía, lo que implica que aunque estamos lejos de cualquier posibilidad, ésta si existe.

Retomando, nuevamente los conceptos después de haber realizado el listado de los ingredientes del FODA, tenemos que:

Las oportunidades y las amenazas son de carácter externo a la empresa, y las fortalezas y debilidades son de carácter interno. Una fortaleza se puede capitalizar en una oportunidad o en una amenaza e igualmente una debilidad se puede capitalizar en una oportunidad o una amenaza.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la compañía y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la compañía y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. aunque en nuestro caso lo realizaremos de manera global en la cooperativa.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales directamente, se tiene algún grado de control.
- La parte externa se enfoca en las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí uno tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales uno tiene poco o ningún control directo.

Como complemento del ejercicio anterior y comprendiendo la metodología del FODA, el autor analiza el interior de la cooperativa y el entorno en que

esta existe, basado en la información recopilada²¹ y posteriormente elabora una tabla resumen, (tabla1) expuesta a continuación, la cual contiene resumidamente los elementos primordiales del FODA (las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas), encontrados para la Cooperativa CITAD LTDA:

Posteriormente a la elaboración de esa tabla, (tabla 1) y después de una deliberación en compañía del gerente de la empresa se procede a elaborar la matriz de los hallazgos, estrategias y recomendaciones, (tabla 2) según el resultado de la interacción de los factores encontrados en la tabla 1.

²¹ Esta información es la obtenida después de la entrevista con cada uno de los socios, conocer los estatutos, la empresa, su objeto social y las perspectivas de los socios; además de la documentación para el análisis del entorno en el capítulo 1.

2.2.2 Resumen de los ingredientes del FODA.

Tabla 1. Ingredientes FODA.

Factores internos	Factores externos
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ experiencia operativa en servicios de aseo ▪ alto nivel profesional de los socios ▪ instalaciones en el municipio de Charta ▪ nuevos conocimientos ▪ acceso y contacto con agremiaciones de productores ▪ socios expertos en temas ambientales 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ existen nuevos mercados nacionales por explorar y explotar ▪ creación de nuevos productos en el mercado ▪ ampliación de la línea de servicios de la empresa ▪ uso de herramientas y estándares administrativos modernos ▪ mercado de exportaciones de productos agrícolas atractivos ▪ aumento en la demanda de productos del sector cooperativo ▪ creación de alianzas estratégicas con empresas agroindustriales y de investigación
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ falta desarrollar habilidades operativas ▪ debilidad en la imagen de la empresa ▪ no hay una dirección establecida ▪ no hay un plan de trabajo ▪ no hay instalaciones propias ▪ no hay sistema de costos ▪ no están definidas las funciones ▪ no están asignados los comités ▪ letargo en investigación ▪ letargo en línea de productos ▪ mercadeo Promoción y comercialización de marca inoperantes ▪ recursos de dinero limitados 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ la variación en tasas de cambio si se piensa exportar productos agroindustriales ▪ legislación comercial variable para estos productos ▪ cambios negativos en la tributación y la legislación para el sector cooperativo ▪ tecnologías modernas costosas e inaccesibles ▪ los nuevos competidores

2.2.3 Hallazgos y estrategias según la interacción de los elementos del FODA.

Tabla 2. Hallazgos y estrategias según la interacción de los elementos del FODA.

	oportunidades	amenazas
fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> Explorar y explotar, nuevos mercados, especialmente haciendo referencia a la contratación, campo en el que el personal operativo de CITAD LTDA, tiene experiencia y el talento humano. Las instalaciones del municipio de Charta podrían aprovecharse para crear un centro de acopio agrícola en asocio con los productores de ese municipio, para comercializar productos orgánicos, los cuales tienen un excelente mercado. Integrar un convenio con los productores de mora como proveedores para la creación de una planta procesadora de frutas, para su comercialización con valor agregado Crear alianzas estratégicas, con empresas del sector alimentos, o también con entidades medioambientales, dada la experiencia y los nuevos conocimientos adquiridos por los profesionales de CITAD LTDA. Canalizar la experiencia técnica y profesional de los socios en la elaboración de proyectos para los entes del estado, dada la demanda de proyectos bien elaborados, y el conocimiento de las zonas de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> En el caso de CITAD LTDA, es conveniente asimilar tecnologías de código abierto o uso genérico, y desarrollar las propias herramientas para archivar documentos, llevar cuentas, mejorar los canales de comunicación y los canales de publicidad principalmente. Hay exceso de tramitologías para exportar los productos agropecuarios, especialmente para las Cooperativas, pero esto se podría subsanar mediante la aplicación del Join Venture con una empresa de intermediación aduanera. Es recomendable para la empresa, adquirir trayectoria, participando en eventos, licitaciones, capacitaciones de forma que se adquiera rápidamente reconocimiento, porque existe gran anuencia de personal profesional organizándose en empresas cooperativas y firmas consultoras, que pueden constituir competencia directa para CITAD LTDA.
debilidades	<ul style="list-style-type: none"> Superar las debilidades en el campo administrativo y organizacional: Se debe establecer una estructura administrativa, desdoblarse habilidades operativas y administrativas de todos los socios, elaborar un plan de trabajo y organizar los comités y las funciones del personal. Urge la aplicación de conocimientos en estándares administrativos proactivos, los cuales se deben homogenizar en los socios, para multiplicar las fortalezas. En el campo de infraestructura y activos: Se debe conseguir unas instalaciones propias, recuperar los recursos de dinero de los aportes, renovar su goodwill como empresa prestadora de servicios en la alcaldía de Bucaramanga. En el campo operativo: Se debe fomentar el desarrollo, la participación de los asociados convenios con otras entidades para participar en la escena pública y así salir del letargo en que se encuentran en cuanto a investigación, mercadeo, promoción, comercialización e imagen de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Buscar aplicar estándares gerenciales internacionales (como el ISO por ejemplo), lo que hace necesario que la empresa inicie la documentación de todos los procesos en aras de prepararse para una eventual certificación y no quedar por fuera de esos requerimientos. Comercializar productos agrícolas conlleva un alto nivel de riesgo, dada la naturaleza de los productos, para lograr iniciar y mantenerse en el mercado es necesario estar muy bien organizado como empresa, o de lo contrario se puede incurrir en pérdidas o incluso en la quiebra o ser absorbido por otra empresa. organizarse administrativamente, para recibir adecuadamente los cambios e inversiones para mejorar el desempeño de la organización. Para rendir cuentas claras ante el fisco, es necesario estar muy bien organizado en cuanto al sistema de cuentas, lo que hace urgente la implementación de un sistema de contabilidad.

Tabla 3. Interpretación de las interacciones del FODA.

	oportunidades	amenazas
fortalezas	Zona en la que la empresa debe explotar al máximo sus recursos y Lograr los máximos beneficios.	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos
debilidades	Zona en la que la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar sus debilidades y aprovechar las Oportunidades que se ofrecen.	Zona en la que la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio para Reconvertirse.

De acuerdo a la tabla de interpretación se deben explotar y maximizar los cinco elementos de la matriz en la posición (fortalezas, oportunidades), ya que es con lo que principalmente se cuenta en la empresa para empezar a trabajar, entonces éstos serán tenidos en cuenta en los primeros objetivos a corto y mediano plazo.

Posteriormente, en el análisis, la posición (debilidades, oportunidades) debe ser asumida como suplemento de la posición anterior, ya que ésta implica principalmente la inversión de recursos para aprovechar las oportunidades del medio. Es decir, es la zona donde hay que invertir para aprovechar las posibilidades que ofrece el ambiente externo de la empresa.

En cuanto a la posición (fortalezas, amenazas) tenemos que los elementos allí señalados, deben ser tenidos siempre en cuenta debido a la dinámica cambiante del mercado y de la legislación tanto del sector de bienes y servicios como del sector cooperativo respectivamente.

En cuanto al elemento de la posición (debilidades, amenazas), contiene el tipo de ítems en los que se debe tener especial cuidado, ya que son las vulnerabilidades externas a las que se encuentra expuesta la empresa, dado el estado de susceptibilidad en que esta se encuentra calada. Respecto a estos elementos, la acción a tomar debe ser rápida y efectiva, ya sea para mejorar o para reconvertirse principalmente.

2.2.4 Los objetivos estratégicos de CITAD LTDA. Los objetivos estratégicos surgen esencialmente después de los hallazgos del análisis FODA, porque este análisis permite detectar las prioridades del camino a seguir para el desarrollo de la estrategia en la empresa.

Para CITAD LTDA, es importante organizar su parte interna, pero igualmente es prioritario elaborar y presentar proyectos, de forma que al llevarlos a cabo redunden en trabajo, en ingresos y se comience a dar marcha al engranaje de socios de la cooperativa. Esto se logra mediante la formulación y puesta en marcha de prioridades que traducidos al lenguaje gerencial se denominan objetivos, que es el término al que confluyen la literatura y el actuar; porque la elaboración de los objetivos demanda acciones a tomar inmediatamente en la dirección de la empresa.

Los objetivos son realmente en la práctica, los hitos con los que cuenta la misión y la visión; además representan un curso direccional y un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados mediante el llamado a la acción que estos representan. Para que los objetivos funcionen como un

indicador de desempeño, es necesario hacerlos cuantificables y mesurables en el tiempo, es así como también es conveniente explicar detalladamente cuanto, de que clase de desempeño y para cuando, es decir evitar las generalidades como, “maximizar las utilidades, ser mas eficientes, aumentar las ventas”

Los objetivos estratégicos son la columna vertebral de CITAD LTDA en esta nueva etapa, son el puesto de mando que nos indica la salud de la empresa, la brújula que nos indica si vamos en la buena dirección, porque sin objetivos, sencillamente no hay empresa.

La elaboración de unos buenos objetivos implica una profunda reflexión sobre la marcha de nuestro negocio. Debemos buscar el tiempo y la dedicación necesaria para una correcta elaboración.

Por estadísticas²², se puede afirmar que un porcentaje superior al 65 % de las pequeñas empresas no elabora ni formaliza unos objetivos escritos. Habitualmente estos se basan más en una declaración de intenciones que en una voluntad detallada y argumentada de la realidad de la empresa.

En este artículo detallaremos algunos de los ítems tenidos en cuenta para la elaboración de los objetivos estratégicos de CITAD LTDA y los más importantes con los que **Wexter Box** trabaja²³ para la redacción de los mismos.

²² Estadísticas halladas en los estudios realizados por la CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. www.camaradirecta.com

²⁴ <http://www.wexterbox.com/index.htm> Marketing Consulting, equipo de expertos consultores en la elaboración de planeación estratégica.

1-Realistas: Los objetivos deben basarse en unos históricos reales como los argumentados en la historia de CITAD LTDA como contratista del Municipio de Bucaramanga y de forma que la aparición de las competencias de CITAD LTDA y sus asociados en el área de influencia, también deban verse reflejadas en los objetivos.

2-Ambiciosos: Deben reflejar la voluntad de todo empresario en crecer y llevar a su empresa al éxito. En este punto debemos contemplar, aparte de los indicativos económicos (inflación, históricos mensuales etc.) aquellos productos, servicios, mercados, nichos en las que estamos dispuestos a dar batalla.

3-Medibles: Unos objetivos deben ser controlados. Si poseemos un histórico de los últimos años seguro que podremos sacar importantes conclusiones. Según que tipo de productos y servicios podemos percatarnos de la estacionalidad y hacer preparar planes anticipados para luchar cuando esta estacionalidad sea negativa.

Por último comentar que la participación activa del equipo en los objetivos, en la medida que a cada uno afecte, reforzará la implicación y motivación en su consecución. Esta participación enriquece con otros puntos de vista el planteamiento comercial de la empresa.

La importancia del proceso de elaboración de objetivos queda latente con la metodología que muchas empresas emplean y el tiempo que se dedica a su revisión y consolidación. De los objetivos se desprenden todos los demás planes que no dejan de ser los recursos destinados a conseguir alcanzar esa meta que, mes a mes, no sin una cantidad considerable de esfuerzo y sacrificio, todos quieren alcanzar.

Después de analizar los tips más importantes en cuanto a la forma de redacción de los objetivos, se procede a continuación, en el siguiente numeral, a analizar la estructura o el fondo para la correcta formulación.

2.2.5 Estructura utilizada para la formulación de los objetivos²⁴. Para elaborar los objetivos se utilizó un método de análisis que abarca el fondo de todos sus componentes, apoyados en el análisis FODA y el criterio del gerente de CITAD LTDA y en el cual se distinguen dos partes:

Análisis de datos generales.

Formulación de los objetivos.

- En la parte correspondiente a los datos generales, se tuvo en cuenta:

El nivel de generalidad (general, particular o específico) de acuerdo con los objetivos que se elaboran (gerencial, sectorial u operativo)

El tiempo disponible (cronológicamente)

La función pedagógica (instructivo)

El nivel de asimilación (familiarización, aplicación o creación)

- En la segunda parte se formulan los objetivos y se precisan los siguientes aspectos:

La habilidad (verbo que indica la acción)

El conocimiento (expertos, experiencias)

La profundidad (características del conocimiento que se desean destacar)

Condiciones existentes (se destaca el medio actual de la organización)

²⁴ Modelo tomado de: Aspectos fundamentales en la elaboración de los objetivos de enseñanza, Recibido: 24 de noviembre de 2002 Aprobado: 26 de noviembre de 2002. Dr. *Washington Rosell Puig*. Facultad de Ciencias Médicas "Enrique Cabrera". Calzada de Aldabó y calle N. Boyeros C. De La Habana, Cuba.
http://www.infomed.sld.cu/revistas/ems/vol16_4_02/emssu402.htm

2.2.6 Formulación del objetivo general de CITAD Ltda.. El objetivo general de CITAD queda formulado, después de una deliberación breve en la cual se llegó al consenso que este debe quedar redactado así:

✿ El objetivo primordial de CITAD LTDA, es el desarrollo socioeconómico y el bienestar de los asociados mediante el acompañamiento a sus proyectos, la implementación y ejecución de sus programas y planes empresariales y la práctica de una gerencia de alta calidad con aplicación de técnicas y procedimientos modernos tendientes a alcanzar óptimos niveles de productividad, competitividad, y rentabilidad en la organización y en forma paralela, la multiplicación de beneficios en empresas, instituciones y emprendimientos de los asociados, comenzando esta nueva etapa de la cooperativa, con el acompañamiento de las herramientas de la ingeniería, documentado y evaluando periódicamente su consumación en las asambleas de administración.

2.2.7 Formulación de los objetivos específicos:

✿ Capacitar continuamente a todos los socios en cuanto a cooperativismo, contratación pública, organización de empresas y exportaciones.

✿ Crear y fomentar una cultura empresarial de liderazgo en cada uno de los socios, mediante la presentación de unas charlas, dictadas por un equipo profesional externo y otras por personal de la misma empresa, para que este último se ocupe de comunicar, explicar y apropiar la visión, misión, estrategias y objetivos al personal asociado a la cooperativa.

✿ Organizar el funcionamiento y el control de los equipos de trabajo, en comités internos de la empresa: El comité técnico, estructurado en

consultorías y en obras, el consejo administrativo y el gerente, el comité de mercadeo y de promoción, el comité de capacitación y el comité operativo.

⊗ Estructurar un plan de mercadeo de proyectos y consultorías, mediante la gestión personal en entidades publicas y privadas, eventos, apoyados en la presentación de una entidad sólida, responsable, con un excelente portafolio de servicios integrado del mismo modo, en el portal Web de la cooperativa.

⊗ Fortalecer continuamente la imagen empresarial, mediante la formulación de convenios para alianzas estratégicas, estructurando relaciones para crear y maximizar valor, la puesta en marcha de la comisión de alianzas estratégicas (consejo administrativo) la cual debe propender por establecer convenios con entidades públicas y privadas procurando la compatibilidad cultural y el intercambio de conocimientos (Benchmarking) con las organizaciones con las que se establezcan los convenios.

⊗ Realizar visitas empresariales para conocer de primera mano en otras empresas, sobre las oportunidades del mercado y las necesidades de los clientes, además de procurar la participación en ruedas de negocios que organizan las Cámaras de Comercio de las ciudades.

⊗ Estructurar e implementar un sistema de control que evalúe, proponga mejoras y garantice el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la administración, mediante la adopción de indicadores.

3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA BASADO EN BENCHMARKING

En este capítulo se aplicará el concepto del Benchmarking a otras empresas del sector cooperativo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos formulados en el capítulo anterior, llevando a la formulación de la estrategia, para su posterior implementación.

La realización del Benchmarking a posteriori del diagnóstico y del análisis estratégico se hace porque la empresa necesita saber como están funcionando los competidores para así diseñar una estrategia que le asegure favorabilidad para incursionar en el mercado de las firmas prestadoras de servicios del sector cooperativo.

3.1 BENCHMARKING

Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.²⁵

Este postulado es la principal razón de ser del Benchmarking y el motivo de este capítulo que nos ocupa.

Las organizaciones empresariales de departamentos, que eran adecuadas en los años pasados, pierden a menudo su efectividad al igual que las estrategias de mercadeo, financiación, sistematización, las cuales se

²⁵ <http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing.msp>

ocupaban de problemas tácticos y se aplicaban con éxito en el pasado también pierden cada vez más su importancia. Ahora, los cambios parciales en las estructuras de la empresa son relevantes y la modernización de la organización de la empresa y de la estructura requiere un enfoque global del proceso, haciendo necesario optimizar conjuntamente los factores: recursos humanos, técnica y organización, porque en esta sociedad dinámica, que modifica sus valores, costumbres, hábitos, creencias, métodos de comunicación, constantemente, es necesario anticipar un nuevo ambiente competitivo para crear una nueva visión para la compañía. Al buscar "aprender del mejor" una empresa como CITAD LTDA, puede entender el dónde, cómo y porqué otras empresas de tienen éxito.

3.1.1 Propósitos del Benchmarking. El Benchmarking es un proceso para comparar las operaciones o procesos de una organización con aquellos de un representante del mejor en su clase, el objetivo inicial es una mejora de desempeño lograda rápidamente centrándose en procesos y prácticas, no en productos.

El Benchmarking debe hacerse de manera organizada, planeada, con la aprobación y participación de la alta dirección, en el caso de CITAD LTDA, este se hace con la colaboración del gerente.

El Benchmarking no está restringido a los límites de la industria, sino a los procesos mejores en su clase.

Es necesario para el que hace el Benchmarking comprender su propio proceso antes de compararlo con otro, esto se logró mediante la realización del análisis y diagnóstico de la empresa en los capítulos anteriores.

Puesto que el mejor en su clase es dinámico, el Benchmarking debe verse como un proceso sin fin, es decir, debería repetirse periódicamente con la mejor empresa.

La dirección tiene un papel clave en el proceso de Benchmarking, incluyendo el compromiso al cambio, tener fondos disponibles, autorizar los recursos humanos, estar activamente involucrado y determinar el nivel adecuado de divulgación.

La meta del Benchmarking es llegar a ser el mejor en su clase, no simplemente mejorado.

El propósito del Benchmarking es sustituir un proceso inferior con uno clasificado como mejor en su clase, o mejorar radicalmente un proceso, llevándolo a un rendimiento mejor en su clase, y luego sobrepasarlo.

Benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en nuestra empresa resuelva los problemas de la misma, es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y como sabemos la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Benchmarking no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.

Puede aplicarse a todas las fases del negocio, desde compras hasta los servicios post venta, por lo que Benchmarking²⁶ es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

Esta es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones sobre la base de estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.

No obstante, hay que tener en cuenta las recomendaciones sobre los obstáculos que existen para realizar el Benchmarking exitoso, incluyendo el enfoque interno, objetivos excesivamente amplios o indefinidos, calendarios imprácticos, composición inadecuada del equipo, no aspirar al mejor en su clase, énfasis inadecuado del equipo, insensibilidad hacia el socio y dudoso apoyo de la alta dirección.

3.1.2 Benchmarking competitivo. Para esta clase de investigación, los competidores directos son con quienes resulta más obvio llevar a cabo el Benchmarking, porque ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de Benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que en nuestra región particularmente, puede ser realmente difícil obtener

²⁶ <http://mx.geocities.com/benchmarkingmx/index.html>

información sobre las operaciones de los competidores, debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

3.1.3 Benchmarking genérico. Este tipo de investigación requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico de las empresas líderes, tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas, no obstante, la necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador, para aprovechar la posibilidad de poner en práctica lo que ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes, y aunque algunas funciones o procesos son genéricos en los negocios, este tipo de investigación se mantiene con independencia en las disimilitudes de las industrias, constituyéndose en lo que probablemente es el Benchmarking que tiene mayor rendimiento a largo plazo, permitiendo al autor, establecer este tipo de Benchmarking, como el tipo de investigación a llevar a cabo en este trabajo.

El enfoque de esta investigación de Benchmarking está dirigido y de acuerdo a los objetivos del trabajo, principalmente a:

Establecimiento e implementación de la estructura administrativa y organizacional para identificar, definir y determinar las funciones y actividades de los cargos.

Identificar y documentar las funciones, procesos y variables claves de la cooperativa CITAD LTDA. Formular e implementar políticas a largo plazo en pro del fortalecimiento administrativo, el establecimiento de procesos modelo y el reconocimiento de sus servicios. El equipo de trabajo del Benchmarking en CITAD, está integrado por el gerente de la empresa, un socio experimentado en cooperativismo y el autor del trabajo.

3.1.4 Socios de Benchmarking con procesos "Best in Class". Para el desarrollo del presente trabajo se solicitó información en las siguientes entidades, seleccionadas convenientemente desde el punto de vista del autor de este trabajo:

En el ámbito nacional:

Confiar Cooperativa (Internet)

Fundación Coomeva(Internet)

Counivalle(Internet)

EMCOOP Ltda (Empresa Cooperativa Para la Gestión Y Administración De Entidades Territoriales)

Representante legal: Maria Victoria Fonseca

Calle 18 # 11-22 oficina 303

TEL 74406551 Tunja- Boyacá

www.emcoop.com

CONVENIOS CALIMA

Sede: Avenida 2a C Norte # 24 - 17 Barrio San Vicente, Cali.

Teléfonos:(57-2) 661-1644, 667- 1567, 683-9009

<http://www.coonvenioscalima.cjb.net/>

COOASOCESAR

Presidente: Luz Myriam SIMANCA SANJUÁN

<http://www.confecoop.org.co/cooasocesar/contacto.htm>

COOPERATIVA AMIGA

Sede: Calle 47 N 5AN-87 Cali -Valle -COLOMBIA

Teléfono: 6651213

Fax: 6544682

EMAIL: coperamiga@telesat.com.co

En el ámbito local:

COOPRESER LTDA

CII 19 #20-46 TEL 6333886

VITALSERVIS LTDA

Presidente: Irene Rodríguez Alvarado

Cra 16 #35-18 Of. 305 TEL 6702446

C.T.A. CARISMÁTICA DE SANTANDER LTDA

Presidente: Heyner Camacho

C.C. Omnicentro Loc. B-12 TEL 6425650

COOPERATIVA CETA

Presidente: Gonzalo Báez

Cra 20 #33-54 piso 3 TEL 6332130

COOPTRAINCOL

Presidente: Daniela Cordero

TEL 6342395

COOPMUNICIPAL (Cooperativa Nacional Para El Fomento Y Desarrollo Municipal)

Gerente: Rodolfo Sierra G

Plaza Mayor, entrada 11 Bloque 6 Of. 103

TEL 6851418

ww.coopmunicipal.com

Después de elaborar un listado de posibles entidades para realizar la investigación, y seleccionarlas a conveniencia en la lista anterior, se procedió

a elaborar la carta de solicitud formal de la información para el estudio de Benchmarking de este trabajo de grado. Esta carta involucra ítems de información general de la empresa y se enfoca principalmente en los tópicos internos de administración y dirección de la empresa de modo que permita llegar a la esencia del conocimiento sobre el engranaje interno de la empresa y su funcionamiento.

La información solicitada se muestra a continuación:

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

- a. Tipo de cooperativa _____
 - b. Nombre _____
 - c. Fecha de fundación _____
 - d. Dirección _____
 - e. Representante _____
 - f. Actividad comercial _____
-

TEMAS A TRATAR:

- g. Administración (tipo vertical-horizontal)
 - i. Diagrama organizativo
 - ii. Cargos y funciones
 - iii. Presupuesto (balance y gasto)
 - iv. Registro y sistematización (archivo, Intranet, webmail)
- h. proceso de mercadeo
 - i. clases de clientes (estatales, ONG, particulares-comercial-industrial-profesionales-otros)
 - ii. clases de asociados (ahorradores, particulares, profesionales, personal calificado, empresas, otros)

- iii. planes de mercadeo (publicidad-promoción-eventos-agremiaciones)
 - iv. descripción del proceso
 - i. proceso de gestión
 - i. invitación a pertenecer, visita a clientes y lobby informativo
 - ii. evaluación de resultados (experiencias y conclusiones)
 - j. proceso de investigación de oportunidades (términos de referencia-quien lo hace-medio-a quien informa-quien aprueba)
 - k. proceso de elaboración de propuestas(quienes-como-medios)
 - i. parte financiera y presupuestal
 - ii. parte intelectual
 - iii. parte documentación
 - l. proceso de legalización(quienes-como-medios)
 - m. proceso de ejecución
 - i. logística y operación(quienes-como-medios)
 - ii. dirección(quienes-como-medios)
 - iii. cronogramas y seguimiento(quienes-como-medios)
 - iv. entrega de resultados(quienes-como-medios)
 - v. liquidación(quienes-como-medios)
 - n. Evaluación de resultados del ejercicio. (quienes-como-medios)

3.1.5 Fuentes de Información. La información obtenida mediante el envío de esta encuesta por medio de Internet, fax o personalmente, se recibió fundamentalmente a través de entrevistas personales con los gerentes y presidentes, complementadas con información consignada en los documentos públicos y estatutos de estas empresas, publicados en diferentes medios como gacetas e Internet.

3.1.6 Métodos de recolección de datos. Fueron utilizados diferentes medios, descritos a continuación:

3.1.6.1 Encuestas y entrevistas. Se realizaron 3 entrevistas personales, así como 4 encuestas en diferentes empresas y se obtuvo información detallada de cada uno de los aspectos citados en los ítem de la encuesta desarrollada para tal fin.

3.1.6.2 Internet. A través de este medio se obtuvo información en tres empresas del sector cooperativo en temas específicos brindados a conveniencia de cada empresa.

3.1.6.3 Videos. Por este medio se obtuvo información de una cooperativa en la cual el jefe de desarrollo prestó su atención y colaboración en el desarrollo de la entrevista.

3.2 FUNCIONAMIENTO INTERNO DE OTRAS EMPRESAS

Se elaboró un informe general del funcionamiento interno de las empresas que colaboraron, en el cual se detallan los ítem de mayor relevancia para el estudio de este trabajo y los objetivos estratégicos de CITAD LTDA.

3.2.1 Servicios. Las empresas del sector cooperativo a las cuales se les hizo Benchmarking prestan un enfoque de servicios multidisciplinario, lo que las hace muy sólidas en el mercado, y todas tienen claramente establecida una organización con unos cargos y funciones asignados al personal operativo para cumplir con los objetivos del servicio que es lo que constituye la esencia y la razón de ser de este tipo de organizaciones.

Entre estos servicios, sin especificar nombres tenemos empresas cooperativas cuyo fuerte es la intermediación laboral de cualquier tipo de empleados, es decir actúan como un vínculo indirecto entre un patrón de una empresa privada o estatal y el empleado, de modo que el primero se ve beneficiado porque la cooperativa se encarga de administrar su nómina, a cambio de un porcentaje de dinero.

En cuanto al empleado, este se vincula a la cooperativa como asociado, lo que puede representarle ganancia en beneficios de los diferentes fondos que funcionan al interior de la cooperativa.

Entre otros beneficios tenemos, el fondo de vivienda, en el cual el asociado con su ahorro y aportes puede tener acceso a los subsidios que el estado otorga a los asociados o agremiados, según la legislación Colombiana; por otra parte tenemos los beneficios de capacitaciones, programas de salud, e incluso seguridad exequial para sus asociados, así como también derechos a microcréditos del fondo de solidaridad.

En otras cooperativas la especialidad es el servicio de corredor de seguros, abarcando un amplio espectro del servicio de aseguradores, pero como intermediario. De esta forma se presta el servicio de intermediario para la afiliación a la seguridad de las E.P.S. o seguridad social, A.R.P., seguros S.O.A.T., pólizas de seguros a todo riesgo, pólizas de cumplimiento para las personas naturales o jurídicas, seguridad exequial, seguros contra daños en bienes muebles e inmuebles de todo tipo de personas legales.

Otras cooperativas constituyen firmas consultoras, cuyo fuerte es un equipo de trabajo multidisciplinario de profesionales para prestar servicios especiales de consultor e incluso ejecutor en proyectos de toda clase, lo que implica una amplia gama de servicios prestados mediante la contratación

mediante licitaciones o la realización de convenios interadministrativos con entidades publicas como municipios, gobernaciones y entidades del sector privado.

Otras cooperativas diferentes en cuanto a las de trabajo asociado, a las cuales se les hizo Benchmarking genérico, por contar con una organización administrativa esencialmente, muy parecida a las cooperativas de trabajo asociado, constituyen el sector de las cooperativas de ahorro y crédito.

En este tipo de empresas, se encuentra muy adelantado el nivel organizativo, dada la experiencia y solidez que se ha adquirido a través del tiempo y la trayectoria en la región por parte de este tipo de empresas.

El servicio en las empresas cooperativas financieras se encuentra dividido en tipos de crédito clasificados de acuerdo al perfil del cliente. Es así como se tiene crédito estudiantil, crédito empresarial, crédito libre inversión y el microcrédito, principalmente.

Estos créditos se realizan con los fondos de los aportes de los empleados de empresas privadas y estatales, así como también personas particulares o también mediante dineros provenientes de prestamos de la banca de segundo piso, cumpliendo un papel de intermediador financiero.

3.2.2 Costos administrativos. Los costos administrativos asumidos por este tipo de empresas lo constituyen básicamente el pago de compensaciones entre el personal socio activo laboralmente al interior de la cooperativa, y el salario del personal operativo externo y la logística empleada en el desarrollo de las actividades de la empresa cooperativa. Estos costos pueden variar de acuerdo al tamaño de la empresa, la cantidad de socios, el personal a cargo, la infraestructura, los diferentes comités

activos, el tipo de mercadeo, el sector en el que se encuentre posicionada la cooperativa y la cantidad de aportes en dinero que hagan los asociados.

En este orden de ideas, tenemos que los costos administrativos y de operación mas altos se encuentran en las empresas cooperativas de carácter financiero, aunque igualmente este costo administrativo se ve compensado por la diligencia en cuanto a la recuperación de cartera y los márgenes de intermediación con los que se opera en este tipo de empresas cooperativas.

Por otra parte las cooperativas de trabajo asociado presentan unos costos un poco más bajos, porque pueden funcionar administrativamente, con poco personal al mismo tiempo socio generalmente y la mayoría de personal está netamente dedicado a la operación y gestión en actividades ligadas al servicio, sin tener que ocupar personal externo especializado en la parte financiera tales como asesores de créditos y cartera.

Esta característica se ve claramente establecida en las cooperativas consultoras, en las cuales el personal que trabaja operativamente casi siempre es socio y se encarga de desarrollar los proyectos y consultorías empleando personal asociado, la mayoría de las veces de carácter temporal.

3.2.3 Presupuestos. Los presupuestos de estas cooperativas se encuentran distribuidos entre los ingresos obtenidos por concepto de los negocios que manejan estas empresas, ya sean por prestación de servicios, aportes de los asociados, comercialización de bienes, ingresos no operacionales como los intereses y otros.

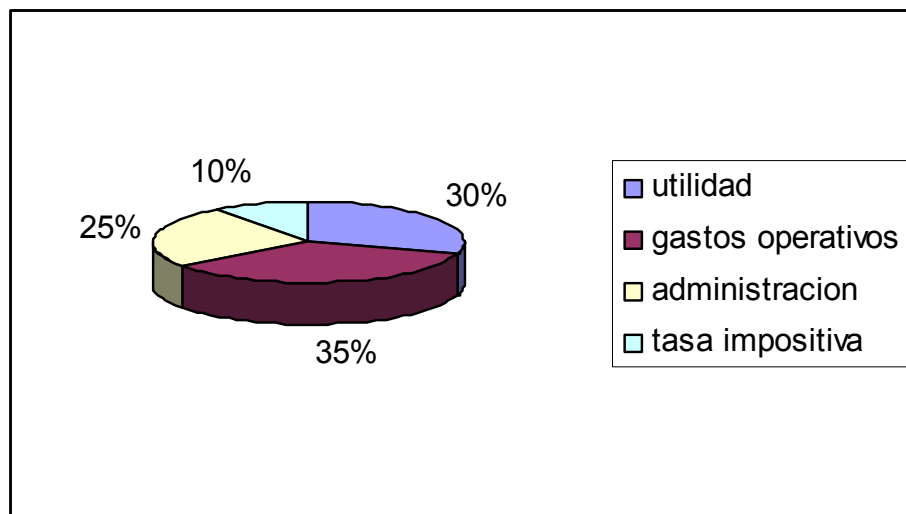
Igualmente encontramos el flujo por egresos, distribuido en las compensaciones a los socios, el pago de servicios como por ejemplo la

nómina externa o de los asociados, los gastos administrativos, los costos operativos y otros.

Conseguir un presupuesto de estas empresas, no fue tarea fácil debido a que las empresas mantienen esta información en su confidencialidad, sin embargo se obtuvo un flujo de presupuesto para la vigencia de este año de una cooperativa de ahorro y crédito.

La distribución ponderada del presupuesto para cooperativas de trabajo asociado, se encuentra descrito gráficamente según el promedio elaborado de acuerdo a los presupuestos obtenidos en el Benchmarking y presentado en la torta porcentual mostrada de la figura 6.

Figura 6. distribución ponderada del presupuesto para cooperativas de trabajo asociado.



Fuente: elaboración propia basada en estadísticos de las encuestas

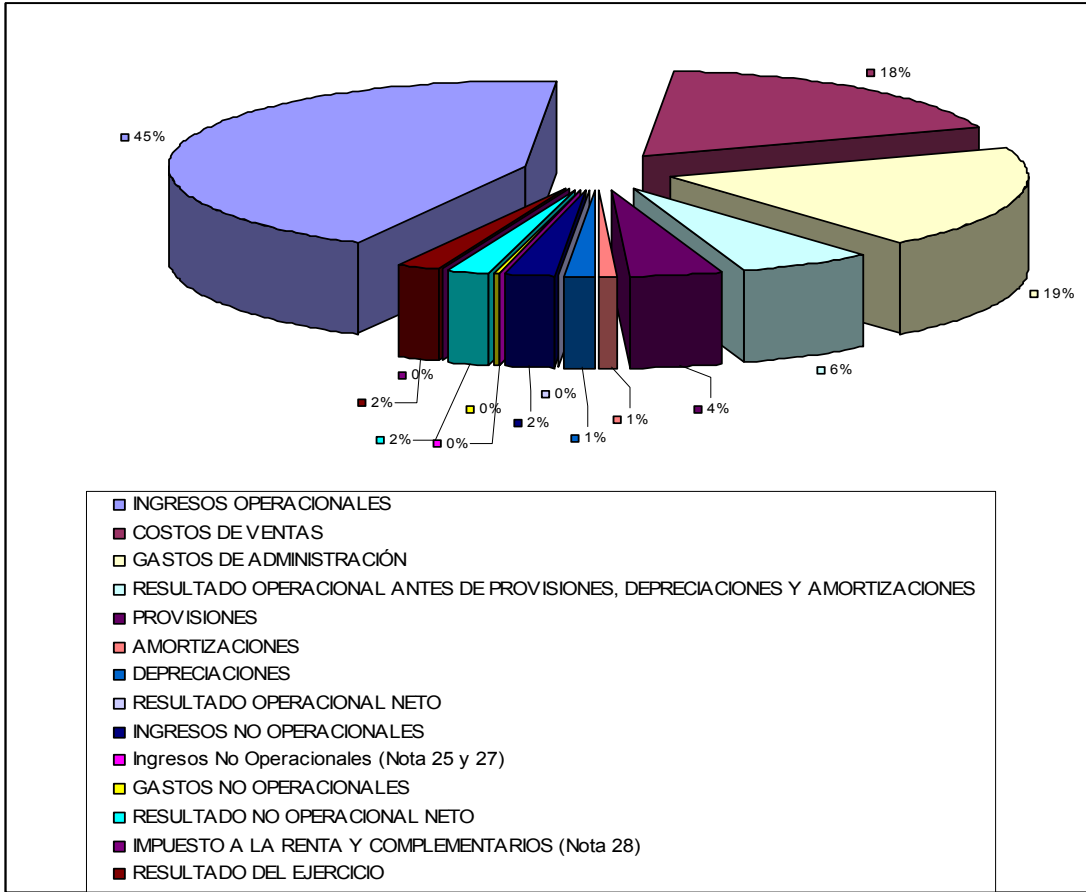
En cuanto a las entidades cooperativas multipropósito como la Cooperativa Coomeva, se obtuvo, un estado de resultados del año 2003, el cual miraremos y analizaremos a continuación:

INGRESOS OPERACIONALES		158.163	
Intereses créditos comerciales (Nota 27)	55.823		
Intereses créditos consumo		39.215	
Intereses créditos vivienda		32.349	
Intereses inversiones temporales		993	
Intereses fondo de liquidez		1.839	
Dividendos, participaciones y excedentes	166		
Comisiones y/o honorarios (Nota 27)	15.757		
Otros ingresos financieros (Nota 23)	11.081		
Cuotas de admisión y/o afiliación	941		
COSTOS DE VENTAS			65.134
Intereses depósitos de ahorro ordinario	2.602		
Intereses depósito de ahorro a término	7.511		
Intereses ahorro contractual		204	
Otros (Nota 24)		54.818	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN			70.183
Gastos del personal		33.575	
Gastos generales (Nota 27)		36.244	
Gastos financieros		364	
RESULTADO OPERACIONAL ANTES DE PROV, DEPURACIÓN Y AMORES			22.846
PROVISIONES			14.850
Inversiones		24	
Cartera de créditos		11.802	
Otras		3.024	
AMORTIZACIONES			2.993
DEPRECIACIONES			4.724
RESULTADO OPERACIONAL NETO			279
INGRESOS NO OPERACIONALES			7.901
Ingresos No Operacionales (Nota 25 y 27)	7.901		
GASTOS NO OPERACIONALES			889
Gastos No Operacionales (Nota 26 y 27)	889		
RESULTADO NO OPERACIONAL NETO			7.012
IMPUESTO A LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS (Nota 28)			
RESULTADO DEL EJERCICIO			7.291
Valores en miles			

REPRESENTANTE LEGAL LAUREANO NOVOA GUEVARA
 CONTADOR TP.27910-T GUILLERMO ANDRÉS GARCÉS GUERRERO
 REVISOR FISCAL TP. 10.342-T Miembro de KPMG Ltda. MARÍA DEL ROSARIO SALAZAR
 G (Véase mi dictamen de 9 de febrero de 2004)

Para un mejor entendimiento estos datos se procesaron, para ser vistos en el siguiente gráfico (figura 7):

Figura 7. Estado de resultados.



Fuente: elaboración propia

Como podemos observar, en el sector financiero de la Fundación Coomeva, los ingresos alcanzan un alto porcentaje de la torta (45%), seguido encontramos el segundo lugar de la torta con los gastos administrativos (19%), mientras que el tercer lugar en porcentaje de la torta lo ocupa el costo de ventas de servicios (18%)

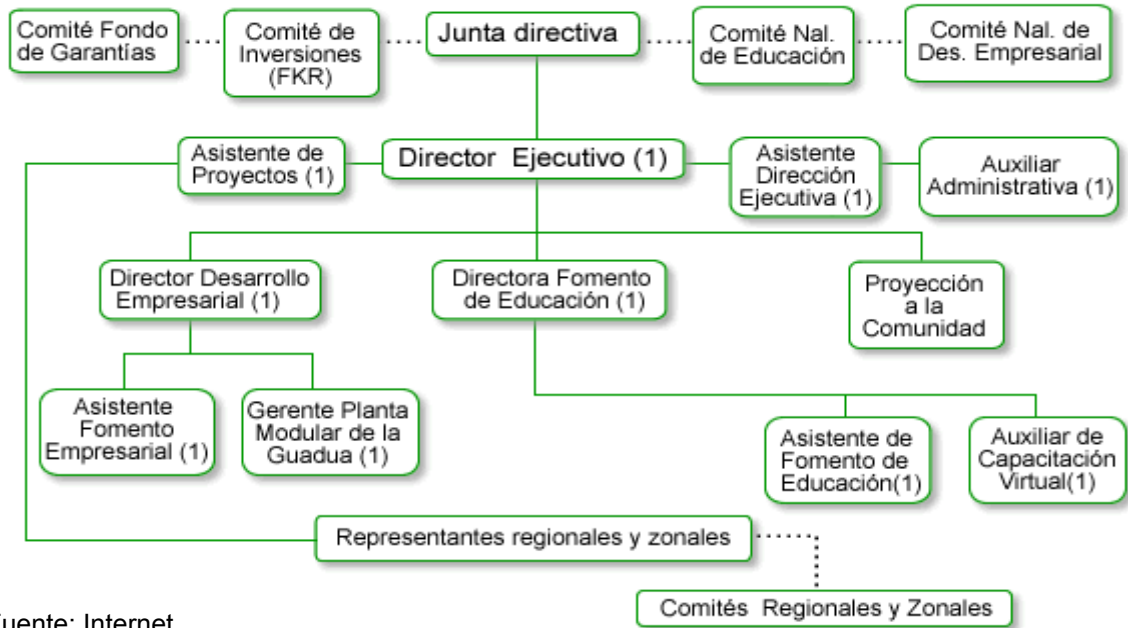
La utilidad de esta empresa da un resultado de mas de siete mil millones de pesos, lo cual es alentador en un sistema financiero en fase de recuperación, después de años de pérdidas.

3.2.4 Contratos. Generalmente las cooperativas manejan un formulario de afiliación, para los nuevos asociados, el cual al ser aprobado, se convierte en el contrato de afiliación, previo estudio realizado por los miembros operativos de la junta de socios y aprobación por el consejo administrativo o por el gerente de la cooperativa.

Existen modelos de convenios íteradministrativos en los cuales una entidad cooperativa se encarga de administrar unos recursos exclusivamente para pagar honorarios por concepto de labores intelectuales o exclusivamente operativas, a cambio de un manejo por porcentajes. Por otra parte, cuando la entidad cooperativa es la directa responsable de prestar un servicio existen básicamente dos posibilidades: según sea prestación de servicios por parte de la cooperativa con su personal asociado a una empresa particular, o si una persona externa, no asociada le presta un servicio a una cooperativa para que esta intermedie y le preste el servicio a un patrono. La prestación de servicios a través de una cooperativa exime o no obliga al pago de los aportes parafiscales tales como SENA, ICBF, CAJA DE COMPENSACIÓN Y OTROS, por otra parte se ahorra el pago de cesantías, primas y vacaciones. Lo obligatorio a pagar mediante el régimen cooperativo es la compensación (sueldo básico), auxilio de transporte, pensión, riesgos profesionales y salud. En cuanto a las compensaciones, la distribución de estas después del ejercicio es igualitaria para los socios de las cooperativas, salvo algunas excepciones en las que aparece la figura de la bonificación.

3.2.5 Organización y documentación. La organización de este tipo de empresas esta muy bien establecida, especialmente en empresas grandes con amplia trayectoria como se muestra en el organigrama²⁷ a continuación:

Figura 8. Organigrama



Fuente: Internet

El organigrama anterior corresponde a una entidad de cobertura nacional y que actualmente funciona con todos sus comités y tiene uno de los más completos servicios y actualmente esta certificada con ISO 9000.

No obstante, el organigrama de la empresa cooperativa pequeña²⁸ no cuenta con gran despliegue organizativo que permita profundizar en su funcionamiento, mostrando únicamente los cargos que competen en los

²⁷ Organigrama de la Fundación Coomeva.
[www_fundacion_coomeva_com_coorganigrama.htm](http://www.fundacion_coomeva.com_coorganigrama.htm)

²⁸ Organigrama de una cooperativa de empleados o fondo de trabajadores.
<http://www.counivalle.com.co/index.html>

organigramas, sin tener en cuenta los diferentes comités que los integran, debido a que esta muy limitada en cuanto a servicios y desarrollo.

Figura 9. Organigrama empresa cooperativa pequeña.



Fuente: Internet

3.2.6 Cargos y funciones. Los cargos básicos que tienen en común las cooperativas por estatutos, son el gerente, el consejo de administración, la junta de vigilancia, el revisor fiscal y el pleno de la asamblea.

Los diferentes comités son grupos de trabajo a los cuales le son asignadas funciones específicas de acuerdo a la necesidad de servicio que presente la entidad.

Haciendo una descripción de las funciones y de los órganos de dirección de las cooperativas²⁹, tenemos:

Asamblea General: Es el máximo órgano de dirección de la cooperativa y sus decisiones o acuerdos, obligan a todos los asociados y a los demás

²⁹ Tomado de: Código de Ética y Buen Gobierno, COOPERATIVA CONFIAR

órganos, siempre y cuando se hayan adoptado de conformidad con la Ley, las normas reglamentarias, los estatutos y los reglamentos de ésta.

Funciones de la Asamblea General: Son funciones de la Asamblea General:

- Aprobar su propio reglamento.
- Fijar y revisar las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del Objeto Social y de las normas legales.
- Reformar los Estatutos.
- Examinar, aprobar o improbar y fenecer los Informes de la Dirección, la Administración, la Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal, así como los Estados Financieros básicos según las normas legales y determinar sobre ellos conforme a la Ley y los Estatutos.
- Decidir sobre la distribución de excedentes o cubrimiento de pérdidas, conforme a la Ley y los Estatutos.
- Decretar la constitución de reservas distintas de las legales y estatutarias y disponer y cambiar el destino de ellas cuando lo considere necesario, de acuerdo con la Ley y las normas legales vigentes.
- Delegar transitoriamente en el Consejo de Dirección o en la Gerencia General y para casos concretos, alguna o algunas de sus funciones cuya delegación no esté prohibida.
- Elegir y remover los miembros del Consejo de Dirección, la Junta de Vigilancia, y el Comité de Apelaciones, de acuerdo con los requisitos que señalan los Estatutos.
- Elegir y remover los miembros de la Revisoría Fiscal y fijar su remuneración.
- Decretar cuotas extraordinarias de Aportes Sociales o cuotas sociales especiales para fines determinados y que obliguen a todos los asociados.

- Decidir sobre la amortización parcial o total de los Aportes sociales hechos por los asociados.
- Conocer de la responsabilidad de los miembros del Consejo de Dirección, la Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal y si es del caso decidir en única instancia las sanciones a que haya lugar.
- Dirimir los conflictos que puedan presentarse entre el Consejo de Dirección, la Junta de Vigilancia y la Revisoría Fiscal y tomar las medidas del caso.
- Aprobar los parámetros generales del Plan de Trabajo de los delegados.
- Aprobar la fusión o incorporación a otras entidades de igual naturaleza.
- Resolver y ordenar la liquidación de la cooperativa.
- Ejercer las demás funciones que le atribuyen las normas legales vigentes, los Estatutos y aquellas otras que naturalmente le correspondan como supremo órgano directivo de la cooperativa, dentro de los límites legales y estatutarios.
- Cooperativas.

Funcionamiento y Conformación del Consejo de Dirección: Su período de funcionamiento será de un (1) año, con renovación parcial de sus miembros. Estará integrado por siete (7) miembros principales y tres (3) suplentes numéricos, elegidos por la Asamblea General por el sistema de elección uninominal, sin perjuicio de ser reelegidos y removidos libremente por ésta.

Funciones del Consejo de Dirección

- Asistir puntualmente a las reuniones ordinarias y extraordinarias convocadas

- Establecer y desarrollar políticas generales y específicas, en concordancia con el Objeto Social de LA COOPERATIVA y las directrices aprobadas por la Asamblea General y las normas legales vigentes.
- Estudiar y aprobar los planes y programas generales, el Proyecto de Presupuesto de Ingresos y Gastos y el de Inversiones, velando por su adecuada ejecución.
- Adoptar sus propios reglamentos y elegir a sus dignatarios.
- Nombrar y remover al Gerente General y sus Suplentes, aprobar la estructura administrativa con su correspondiente planta de personal y sus niveles de remuneración.
- Aprobar o rechazar los Estados Financieros básicos según las normas legales, que en primera instancia se presenten a su consideración por parte de la Gerencia General.
- Preparar el Proyecto de Distribución de excedentes o cubrimiento de Pérdidas.
- Cumplir y hacer cumplir los Estatutos, Reglamentos y mandatos de la Asamblea General, los cuales estarán acordes a lo estipulado por las normas legales vigentes.
- Reglamentar los Estatutos y producir todas las normas necesarias para el buen funcionamiento de los productos y Servicios.
- Determinar los parámetros y políticas generales para que la Gerencia General fije las tasas de interés, plazos y condiciones para créditos y captaciones, en concordancia con las disposiciones legales vigentes y las condiciones del mercado financiero.
- Crear y reglamentar las Sucursales, Agencias y otras estructuras necesarias para la adecuada descentralización y prestación de los productos, programas y servicios y definir su estructura operativa y de gobierno. Autorizar su cierre cuando se considere necesario.

- Crear y reglamentar el funcionamiento de los Comités Auxiliares exigidos por la Ley y las normas legales, además de los que considere necesarios para garantizar la buena marcha de la estructura social, administrativa y operativa y designar sus miembros. Los Comités rendirán periódicamente informes al Consejo de Dirección sobre la actividad desarrollada en ejercicio de las delegaciones atribuidas.
- Reglamentar el pago de los Aportes Sociales y establecer los límites y forma para la devolución de los mismos.
- Fijar las fianzas de manejo cuando a ello hubiere lugar.
- Determinar la cuantía de las atribuciones permanentes de la Gerencia General para celebrar operaciones en concordancia con el crecimiento y desarrollo de LA COOPERATIVA y autorizarlo especialmente cuando excedan de dicha cuantía.
- Facultar al o la Gerente General para adquirir y enajenar inmuebles o gravar bienes y derechos de LA COOPERATIVA
- Aprobar o rechazar el ingreso y retiro de asociados; y decretar su exclusión o suspensión cuando fuere necesario.
- Resolver sobre la afiliación de LA COOPERATIVA a otras entidades y las inversiones requeridas de carácter permanente de acuerdo con las normas legales vigentes.
- Fijar las políticas para desarrollar alianzas y procesos de inter cooperación e integración.
- Convocar a la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria y presentar el proyecto de su Reglamento.
- Reglamentar la Carrera Directiva, así como la elección de delegados y de los Órganos de Dirección y Control.
- Convocar reuniones de Asociados y delegados cuando lo considere conveniente.

- Emitir conceptos transitorios en relación con las dudas o vacíos que se presenten con la aplicación de los Estatutos, mientras que la Asamblea General se reúne y resuelve definitivamente.
- Examinar los informes que le presenten la Gerencia General, los Comités, la Junta de Vigilancia y La Revisoría Fiscal y pronunciarse sobre ellos.
- Rendir informe a la Asamblea General conjuntamente con la Gerencia General sobre las labores realizadas durante el ejercicio y presentar un proyecto de destinación de los Excedentes, si los hubiere, de conformidad con los Estatutos. Este Informe de Gestión contendrá una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación jurídica, económica y financiera, administrativa y de niveles de riesgo de LA COOPERATIVA; los acontecimientos importantes ocurridos durante el ejercicio; la evolución previsible de LA COOPERATIVA; el estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la Cooperativa; las labores cumplidas por el Comité de Auditoría; las operaciones celebradas con los Asociados y los Administradores, destacando el cumplimiento de los principios del Buen Gobierno. Este informe deberá ser aprobado por el Consejo de Dirección por mayoría de votos.
- Adoptar el código de Buen Gobierno y de normas de conducta de LA COOPERATIVA y modificarlos cada vez que sea necesario.
- Las demás que le correspondan conforme a las normas legales vigentes y los Estatutos, así como las que le asigne la Asamblea General.

Gerente General: Es el administrador general y el representante legal de la cooperativa, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Dirección, superior de todos los empleados. Será elegido por el Consejo de Dirección por término indefinido, sin perjuicio de ser removido libremente en cualquier tiempo por dicho Órgano. Contará con el apoyo de

un grupo idóneo de empleados en materia profesional, técnica y del más alto nivel de transparencia y ética para ejecutar las orientaciones emanadas de los Órganos de Dirección y Control, y de los entes externos reguladores de las normas legales vigentes.

Funciones de la Gerencia General

- Usar la razón o firma social.
- Ejecutar las decisiones, acuerdos y orientaciones de la Asamblea General y del Consejo de Dirección, así como supervisar el funcionamiento de LA COOPERATIVA, el diseño y operación de los productos y servicios, el desarrollo de los programas y cuidar de la debida y oportuna ejecución de las operaciones y su contabilización.
- Cumplir y velar por que en LA COOPERATIVA se cumpla con las normas legales, los Estatutos, los reglamentos, políticas generales y las relativas al manual de conducta y código de buen gobierno.
- Proponer políticas administrativas, financieras, sociales y de control; Presentar programas de desarrollo y preparar los proyectos y presupuestos que serán sometidos a consideración del Consejo de Dirección y solicitar autorización cuando el monto de los contratos exceda las facultades permanentes otorgadas.
- Celebrar contratos y todo tipo de negocios dentro del giro ordinario de las actividades de LA COOPERATIVA y dentro de las atribuciones permanentes señaladas por el Consejo de Dirección.
- Celebrar, previa autorización del Consejo de Dirección, los contratos relacionados con la adquisición, venta y constitución de garantías reales sobre inmuebles.
- Atender oportunamente y comunicar al Consejo de Dirección las observaciones y mandatos de la Superintendencia Bancaria y otras que se deriven de las relaciones con los Órganos del Estado.

- Velar por que los Asociados, ahorradores reciban información oportuna sobre los productos y servicios y demás asuntos de su interés.
- Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios y las inversiones de acuerdo con el presupuesto y las facultades especiales que para el efecto le otorgue el Consejo de Dirección.
- Contratar o remover los empleados para los diferentes cargos de LA COOPERATIVA de conformidad con la planta de personal aprobada por el Consejo de Dirección. Administrar los contratos de trabajo de acuerdo con los reglamentos internos y normas laborales vigentes.
- Dirigir las relaciones externas de LA COOPERATIVA, en especial con las organizaciones del Sector Cooperativo y el Sector Financiero.
- Rendir periódicamente al Consejo de Dirección informes relativos al funcionamiento de LA COOPERATIVA.
- Ejercer directamente o mediante apoderado especial, la representación judicial o extrajudicial de LA COOPERATIVA.
- Facilitar el cumplimiento de las funciones de los Órganos de control interno: Auditoría, Junta de Vigilancia y Revisoría Fiscal.
- En general, cumplir los deberes que las normas legales vigentes le impongan y desempeñar las demás funciones que le encomienda la Asamblea General y el Consejo de Dirección y todas aquellas otras que naturalmente le correspondan en su carácter de representante legal de LA COOPERATIVA.

Junta de Vigilancia: Es el Órgano de Control Social de LA COOPERATIVA. Integrada por tres (3) miembros principales elegidos por la Asamblea General para períodos de tres, dos y un (1) año respectivamente, con tres (3) suplentes numéricos elegidos para un período de un (1) año. Responderá ante la Asamblea General por el cumplimiento de sus deberes dentro de los límites de la Ley y los Estatutos. Su elección se hará con aplicación del sistema uninominal.

Funciones de la Junta de Vigilancia

- Adoptar su propio Reglamento y elegir el Coordinador o la Coordinadora y el Secretario o la Secretaria entre los miembros principales.
- Velar porque los actos de los Órganos de Dirección y Control y de la Administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y a las disposiciones de la Asamblea General, en especial a los Principios Cooperativos, Normas de Conducta y de Buen Gobierno de LA COOPERATIVA.
- Informar a los Órganos de Dirección y Control, la Revisoría Fiscal o la Gerencia General, según el caso, sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de LA COOPERATIVA y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deban adoptarse.
- Revisar periódicamente el cumplimiento de las obligaciones sociales y económicas de los Asociados, Delegados, Empleados, de los integrantes del Consejo de Dirección y Comités Auxiliares.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de las funciones de los Delegados y proponer las remociones al Consejo de Dirección.
- Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.
- Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello y velar porque el Órgano competente las aplique ajustándose al procedimiento establecido para el efecto.
- Verificar las listas de asociados y asociadas, delegados y delegadas hábiles e inhábiles, para que puedan participar en el proceso de elección a la Asamblea General y velar por el cumplimiento de los requisitos para ser nominados y elegidos Delegados o Miembros de los Órganos de Dirección y Control.
- Convocar a la Asamblea General Extraordinaria, cuando la petición de ésta la realice la Revisoría Fiscal o el 35% de los Delegados.

- Rendir un informe completo a la Asamblea General Ordinaria sobre su gestión y presentar, cuando fuere necesario, quejas fundamentadas acerca de actos lesivos o irregulares cometidos por los Órganos de Dirección y Control o algunos de sus miembros para que sean considerados y se adopten las medidas correspondientes.
- Nombrar al representante de este organismo al Comité de Nominaciones de LA COOPERATIVA.
- Las demás que le asignen la Ley y los Estatutos de LA COOPERATIVA, siempre y cuando se refieran al Control Social y no correspondan a funciones propias de la Revisoría Fiscal

Revisor Fiscal: La fiscalización general de LA COOPERATIVA y la revisión y vigilancia contable estarán a cargo de la Revisoría Fiscal, la cual tendrá un Revisor con su correspondiente Suplente elegidos por la Asamblea General para períodos de un (1) año. El Servicio de Revisoría Fiscal podrá ser desempeñado por Contadores Públicos o Firmas de Revisoría Fiscal, a través de Contadores Públicos.

Funciones de la Revisoría Fiscal:

- Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por parte de LA COOPERATIVA se ajusten a las normas legales, a las prescripciones de los Estatutos, normas de conducta, conflicto de interés y buen gobierno, Reglamentos, decisiones de Asamblea General y del Consejo de Dirección.
- Dar oportuna cuenta por escrito a la Asamblea General, al Consejo de Dirección o la Gerencia General, según el caso, de irregularidades que ocurran en el funcionamiento de LA COOPERATIVA y en el desarrollo de sus operaciones o negocios, y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.

- Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de LA COOPERATIVA y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.
- Revisar periódicamente el cumplimiento de las obligaciones sociales y económicas de los Órganos de Dirección y Control.
- Velar y exigir que se lleve con exactitud, regularidad y en forma actualizada y adecuada la contabilidad de LA COOPERATIVA, las actas de las reuniones de la Asamblea General, del Consejo de Dirección y de los Comités, que se conserven adecuadamente los archivos de comprobantes de las cuentas y velar porque todos los registros e informes se lleven conforme a las normas contables contenidas en las disposiciones legales vigentes.
- Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre el Patrimonio de LA COOPERATIVA.
- Inspeccionar asiduamente los bienes de LA COOPERATIVA y solicitar que se tomen oportunamente las medidas de conservación y seguridad de los mismos y de los que ella tenga a cualquier otro título.
- Efectuar el arqueo de los Fondos de LA COOPERATIVA cada vez que lo estime conveniente.
- Autorizar con su firma todos los Estados financieros y cuentas que deben rendirse tanto al Consejo de Dirección, a la Asamblea General y a los Órganos gubernamentales que ejercen la inspección y vigilancia de LA COOPERATIVA; y emitir respecto de ellos su dictamen o informe correspondiente.
- Rendir a la Asamblea General un informe de sus actividades, certificando los Estados Financieros Básicos presentados a ésta y pudiendo efectuar, si lo considera necesario o la Asamblea General lo solicita, un análisis de las cuentas presentadas
- Convocar la Asamblea General en los casos previstos por los Estatutos.

- Velar porque la totalidad de los empleados con cargos de responsabilidad, manejo y confianza, constituyan fianza, que garantice adecuadamente cualquier improbidad en el correcto manejo de los bienes, fondos y valores que les sean encomendados durante el ejercicio del cargo.
- Velar por el mantenimiento permanente del Fondo de Liquidez o encaje y que su inversión corresponda al monto previsto en las disposiciones legales vigentes.
- Exigir a la administración un manejo técnico y adecuado de previsión del riesgo crediticio, acorde con las disposiciones legales vigentes, así como de los riesgos de mercado, tasas de interés, de liquidez, operativo, tecnológico, entre otros.
- Ejercer estricto control en el cumplimiento de las normas tributarias.
- Evaluar y vigilar el cabal cumplimiento del Objeto Social de LA COOPERATIVA.
- Asistir a las reuniones de Consejo de Dirección por derecho propio.
- Cumplir las demás funciones que le señalen la Ley y los Estatutos y las, que siendo compatibles con su cargo, le encomiende la Asamblea General.

3.2.7 Evaluación de resultados en esas empresas. Estas empresas cuentan con equipos de trabajo que se reúnen periódicamente para hacer el seguimiento y evaluar el cumplimiento de sus planes de trabajo, e igualmente cuentan con la asesoría externa de un auditor, preferiblemente un contador público.

Los informes de evaluación de resultados implican el uso de indicadores económicos como los presentados en un estado de resultados, de gestión externa como el incremento en número de afiliados o el número de contratos, de funcionamiento interno como la cantidad de procesos

realizados o el número de quejas y reclamos; y de planeación como el cumplimiento a cabalidad de un cronograma.

En las empresas pequeñas las reuniones generalmente se hacen semanalmente, los fines de semana cuando no hay horas hábiles de por medio, mientras que en las empresas grandes el seguimiento es responsabilidad de cada jefe de sección y las reuniones son cada mes con entrega de informes pormenorizados de su gestión al frente de sus cargos.

Para llevar a cabo la evaluación de resultados, estas empresas elaboran calendarios anuales con las fechas importantes para toda la empresa resaltadas, los cuales son expuestos en las oficinas de los jefes y además les permiten planillar sus actividades para llevar a cabo sincrónicamente sus responsabilidades al momento de rendir un informe.

3.2.8 Logística. El desarrollo de una actividad en una empresa en funcionamiento implica cumplimiento sin excusas, por esto actualmente las empresas cuentan con el apoyo económico total de sus gerentes en cuanto a la logística para llevar a cabo labores tales como mensajería, atención al cliente a través de call center, asesores staff, servicios de transporte, comunicaciones e Internet, incluso también las empresas brindan apoyo en cuanto a capacitaciones para el manejo de equipos a sus asociados, de modo que hay una alta flexibilidad laboral.

También se observó que algunos gerentes permiten el trabajo en tiempo flexible, con el compromiso de cumplir con metas mensuales, especialmente en el sector financiero, permitiendo organizar eventos promocionales para acontecimientos tales como ferias y seminarios.

3.3 INFORMACIÓN RECOPIADA.

La información recopilada por escrito, durante el proceso del Benchmarking, se encuentra en un documento anexo de este trabajo.

Existen unas entrevistas realizadas en medio audiovisual, las encuestas y las fuentes de Internet.

3.4 HALLAZGOS DEL BENCHMARKING PARA CITAD LTDA

Una vez realizado el Benchmarking de las empresas del sector cooperativo, se procede a realizar un análisis comparativo sobre el funcionamiento actual de la cooperativa, teniendo en cuenta previamente, que por ser esta una empresa que se enfoca hacia la prestación de servicios profesionales, se requiere hacer énfasis básicamente en los procesos enunciados en los ítem a continuación.

3.4.1 Falencias principales de la cooperativa CITAD Ltda.. Al interior de la cooperativa encontramos que son importantes y deben ser priorizadas mejoras en los siguientes procesos, los cuales constituyen la razón de ser de la empresa.

- Administración: recuperación de aportes, formas de pago, distribución de trabajo administrativo al asociado, régimen de compensaciones, régimen de seguridad social, estructura organizativa y comités internos de trabajo.
- Planeación: elaboración de cronogramas de ejecución, presupuestos, asambleas, reuniones y visitas.
- Mercadeo y gestión: procesos de visitas promocionales a empresas y entidades, portafolios de servicios y publicidad promocional en presentaciones en formato digital y página Web.

- Atención al cliente: recepción de clientes, recepción de solicitudes y trámite de propuestas de trabajo.
- Elaboración de proyectos: elaboración de documentos completos, propuestas de trabajo.
- Evaluación de resultados: evaluación interna por desempeño, por objetivos.
- Ejecución de actividades y logística: asignación de personal a las actividades y recursos económicos en la elaboración de proyectos.

3.4.2 Problemas, limitaciones encontradas y análisis de causas. La principal limitación actual de esta cooperativa es la no-existencia de una organización funcional, documentada y fundamentada en un registro físico, en un sitio de trabajo propio, es decir la cooperativa existe solamente de manera legal, y peor aún, no hay oficina privada donde pueda funcionar y realizar sus actividades plenamente, con sus comités, su gerente y el personal actualmente asociado a la empresa. El problema, es la falta de operatividad, originada por la falta de recursos, a su vez causada por la desorganización y la falta de apropiación de los socios de la cooperativa. Igualmente la cultura organizacional no esta muy arraigada en los socios de CITAD LTDA.

3.4.3 Propuestas de mejora. La propuesta de mejora para este caso primordialmente es la realización de un direccionamiento estratégico basado en el estudio que se ha venido realizando en este trabajo, de modo que con la fuerza de trabajo de todos los socios, la cooperativa se mueva como un engranaje sincronizado con la realidad del mundo empresarial. También se hace imperiosa la obtención de un sitio fijo privado para funcionar.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico implica la formulación de una serie de ideas en los campos más comprometedores con el desarrollo de la cooperativa CITAD LTDA de acuerdo con el Benchmarking que se realizó y el desarrollo de este trabajo. Estas ideas, al ser desplegadas junto con su posterior implementación, cierran el ciclo del desarrollo del presente trabajo.

Esta formulación se realizó con el acompañamiento principalmente del gerente de la empresa y ocasionalmente de los asociados en sesiones de trabajo realizadas de manera informal.

4.1.1 En los procesos de la dirección. Los principales procesos en la administración a tener en cuenta para este direccionamiento estratégico se enumeran a continuación e igualmente se formula la estrategia a seguir para su desarrollo:

4.1.1.1 Planeación. La planeación de la cooperativa la hace el consejo administrativo en compañía del gerente en reuniones a llevar a cabo trimestralmente. En esta planeación se fijan las fechas para hacer las convocatorias a asambleas extraordinarias, se examinan propuestas de mercadeo, elaboración de proyectos, ejecución de proyectos y se les da la viabilidad para ser estudiadas y llevadas a cabo.

4.1.1.1.1 Presupuesto. La elaboración del presupuesto y del balance general debe estar a cargo del contador (quien es vicepresidente del consejo administrativo y tesorero a su vez).

Cuando hay un proyecto el tesorero recibe el acompañamiento y asesoría para elaborar el presupuesto del encargado del proyecto o del comité al que pertenece el proyecto, ya que es él quien maneja la parte técnica de dicho proyecto.

Cuando el presupuesto a elaborar es para el funcionamiento administrativo de la cooperativa este se debe realizar en compañía del gerente y debe ser presentado en la asamblea general de socios.

4.1.1.2 Control. El control de la dirección se basa en el cumplimiento de metas inspeccionadas, mediante la exigencia de entrega de informes en una reunión llevada a cabo semanalmente con algunos de los miembros del consejo administrativo y el gerente; y en la cual se rinden cuentas del desempeño en las actividades del equipo de trabajo.

Esta reunión de control sirve también para dirigir el orden de la planeación hecha en la junta trimestral.

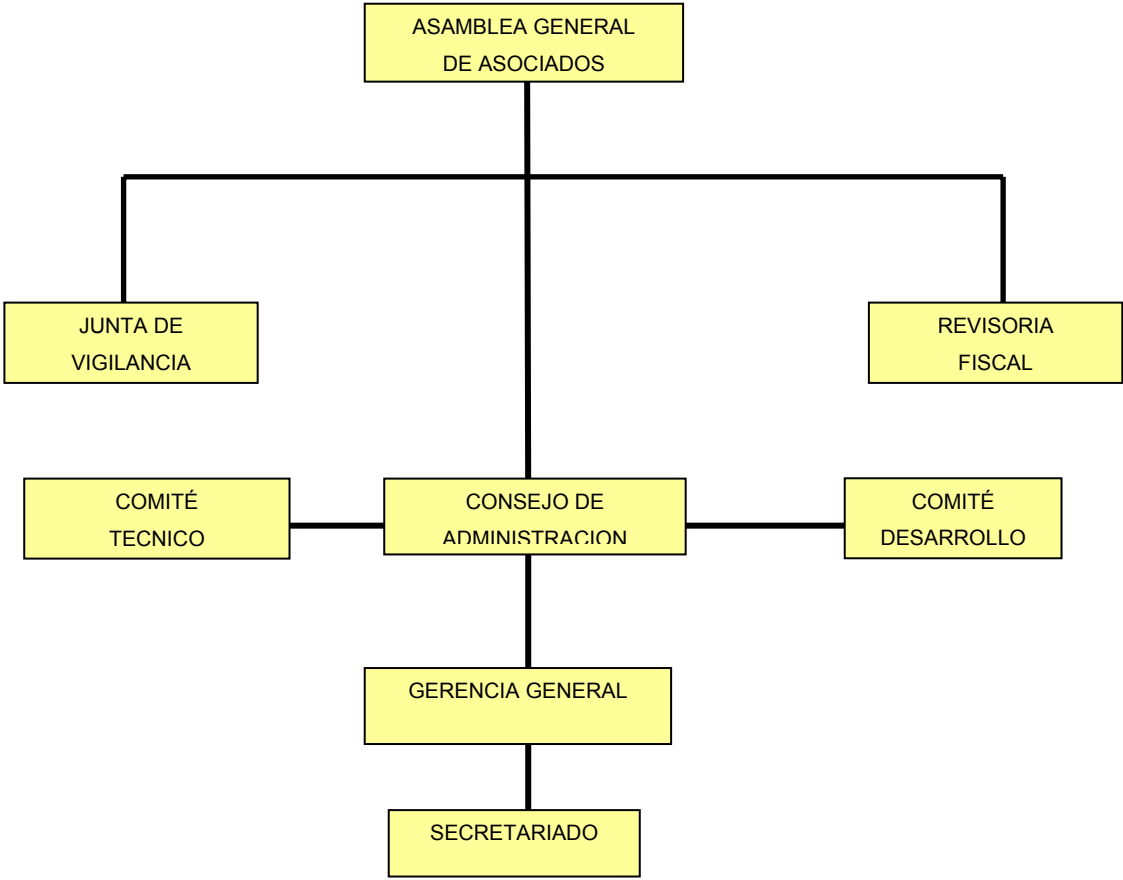
4.1.1.3 Organización. La organización³⁰ en un proceso concertado, se debe examinar anualmente en las asambleas generales donde se debe exponer la estructura organizativa, los cambios, el funcionamiento interno, modificaciones de estatutos, balance general y presupuestos generales y se recibirán recomendaciones.

³⁰ <http://www.monografiass.com/monografiass/EpyZulZkyZqjmlgZtA.php>

Esta es una estrategia que demuestra el dinamismo del mundo actual y compromete a la organización mas allá de los modelos cuya solidez es la monotonía y la estática, olvidando el cambiante mundo actual.

El autor de este trabajo elabora un organigrama (ver figura 10), basado en el conocimiento actual de CITAD LTDA, y el Benchmarking realizado en este trabajo. Este organigrama será posteriormente presentado a consideración de la asamblea para su aprobación y adopción como el organigrama oficial de la empresa.

Figura 10. Organigrama CITAD LTDA.



Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.4 Proceso de mercadeo. El proceso de mercadeo se iniciará en las reuniones de planeación, cuando surgen propuestas por parte de los socios de la empresa, las cuales son plasmadas en documentos, para llevar a estudio, análisis y enriquecidas concienzudamente, por parte de un comité de desarrollo, compuesto mínimo por dos asociados, asignados por el consejo administrativo.

Si una de las ideas es aprobada, inmediatamente pasa a estudio de presupuesto el cual es concertado con el gerente y posteriormente se entra a valorar los indicadores de favorabilidad, para posteriormente ser asignada al asociado interesado en ejecutarla como labor a desempeñar, durante determinado lapso de tiempo, en el cual deberá rendir informes semanales a la gerencia y el consejo administrativo en las reuniones.

4.1.1.5 Clientes. El perfil del cliente que busca la cooperativa esta enfocado inicialmente hacia la administración pública, llámese entidades territoriales y oficiales, debido a que los servicios que ofrece la cooperativa están dentro del perfil de contratista con entidades públicas. Posteriormente cuando madure la idea de la comercializadora se ampliará el perfil de los clientes al sector privado.

4.1.1.6 Planes de mercadeo. El plan de mercadeo tipo para CITAD LTDA debe contemplar los aspectos de logística, presupuesto, exposición, documentación legal, cronograma, e informe de evaluación de resultados.

4.1.1.7 Visitas y lobby. Las visitas o encuentros a realizar durante un plan de mercadeo deben ser concertadas mediante citas previamente acordadas o en eventos públicos, foros, seminarios y otros, en los cuales pueda participar como representante de la cooperativa, el encargado de ejecutar dicho plan de mercadeo.


4.1.1.8 Evaluación de resultados. El informe de evaluación de resultados debe ser registrado en una agenda personal de notas a diario durante el lapso de la semana, a medida que vaya transcurriendo la actividad, de modo que permita mantener información actualizada constantemente y no haya que acudir a la memoria para realizar el informe que se debe entregar en la reunión de control del consejo de administración.

4.1.1.9 Proceso de gestión de personal. Los cargos y las funciones administrativas del personal son asignados, teniendo en cuenta principalmente los estatutos y de acuerdo al perfil profesional del asociado, teniendo en cuenta el grado de idoneidad del individuo.


También es posible que existan unas excepciones, cuando haya razones de fuerza mayor, por incapacidad física o exceso de trabajo.

Para esto es muy importante que todos los socios tengan un conocimiento básico sobre cooperativismo.

4.1.1.10 Cargos y funciones. Para presentar mayor claridad, en cuanto a las funciones que deben desempeñar los trabajadores socios de la cooperativa, es conveniente elaborar el manual de funciones, el cual debe ser divulgado y reconocido por todos los socios. Por esta razón, se elaboró un manual de funciones, con los cargos principales, presentados en el organigrama de la empresa, el cual debe ser presentado, para su divulgación y aprobación, en una de las asambleas de la cooperativa, permitiendo ser corregido e implementado.

	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA:	2004-05
			CÓDIGO:	01
			HOJA 1 DE 1	
NOMBRE DEL CARGO: presidente del consejo administrativo.		ÁREA: administrativa		
JEFE INMEDIATO: asamblea general en pleno		SUBORDINADOS: gerente, vicepresidente del consejo administrativo, secretario y vocales.		
1.OBJETIVO DEL CARGO: Corresponde al presidente del consejo, apoyado en su equipo de concejales, la dirección y la administración de los negocios sociales que haya de celebrar la Cooperativa				
2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: (estatutos) 1. Vigilar por el fiel cumplimiento de los Estatutos y Reglamentos y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por la Asamblea General. 2. Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa. 3. Convocar a reuniones del Consejo de Administración. 4. Autorizar, conjuntamente con el Gerente, las inversiones de los fondos aprobados por el Consejo y dar el visto bueno a los balances. 5. Realizar todas las demás funciones administrativas compatibles con su cargo.				(cada cuanto) 1.Diario 2.ocasionalmente 3.mensualmente 4.siempre 5.diariamente
3.FUNCIONES SECUNDARIAS (las estatutarias para el consejo en pleno) entre otras tenemos: 1. Asignar los cargos dentro del Consejo y elegir los Comités que se requieran para el normal cumplimiento de sus deberes. 2. Nombrar de su seno al Presidente y al Vicepresidente. 3. Nombrar al Gerente de la Cooperativa. 4. Decidir sobre la admisión, exclusión y retiro de los asociados y sobre el traspaso y devolución de aportes. Participar como asociado con todos sus deberes para con la cooperativa.				1.ocasionalmente 2.ocasionalmente 3.ocasionalmente 4.siempre
4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS (estatutos) Ser asociado hábil, se requiere haber recibido educación cooperativa, por lo menos, durante veinte (20) horas y si no las ha recibido, es necesario que el elegido se comprometa a recibirlas durante los primeros noventa (90) días contados desde el inicio de las funciones de su cargo.				
EXPERIENCIA Mas de 1 año en administración.	EDUCACIÓN Conocimientos en administración.	OTROS		
ELABORO : Edmanuel Rojas Villamizar	REVISÓ:	APROBÓ:	N° DE CAMBIOS: 1/0	
	FECHA:	FECHA:		

	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA:	2004-05
			CÓDIGO:	02
	HOJA 1 DE 1			
NOMBRE DEL CARGO: vicepresidente del consejo administrativo.		ÁREA: administrativa		
JEFE INMEDIATO: presidente del consejo		SUBORDINADOS: gerente, secretario del consejo y suplentes.		
1.OBJETIVO DEL CARGO: Corresponde al reemplazo por ausencia del presidente del consejo, apoyado en el equipo de concejales, la dirección y la administración de los negocios que celebre la Cooperativa.				
2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: (estatutos) 1.Apoyo en las labores de dirección y administración del presidente del consejo administrativo de la cooperativa y sus proyectos y negocios. También, las funciones que por estatutos corresponden al presidente del concejo administrativo. 2.participar en las reuniones establecidas para el consejo administrativo, con voz y voto en las decisiones. 3.La elaboración del presupuesto y del balance general cuando no exista tesorero nombrado para tal fin. Cuando hay un proyecto el tesorero recibe el acompañamiento y asesoría para elaborar el presupuesto del encargado del proyecto o del comité al que pertenece el proyecto, ya que es él quien maneja la parte técnica de dicho proyecto. Cuando el presupuesto a realizar es para el funcionamiento administrativo de la cooperativa este se debe realizar en compañía del gerente y debe ser presentado en la asamblea general de socios.				(cada cuanto) 1.Diario 2.mensualmente 1.ocasionalmente
3.FUNCIONES SECUNDARIAS (las estatutarias para el consejo en pleno) 1.las delegadas por parte del presidente del consejo administrativo. Participar como asociado con todos sus deberes para con la cooperativa.				
4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS (estatutos) Ser asociado hábil, se requiere haber recibido educación cooperativa, por lo menos, durante veinte (20) horas y si no las ha recibido, es necesario que el elegido se comprometa a recibirlas durante los primeros noventa (90) días contados desde el inicio de las funciones de su cargo.				
EXPERIENCIA No requiere en el cargo	EDUCACIÓN Conocimientos en administración.	OTROS		
ELABORO : Edmanuel Rojas Villamizar	REVISÓ:	APROBÓ:	N° DE CAMBIOS: 1/0	
	FECHA:	FECHA:		

	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA:	2004-05
			CÓDIGO:	03
	HOJA 1 DE 1			
NOMBRE DEL CARGO: secretario del consejo administrativo.		ÁREA: administrativa		
JEFE INMEDIATO: presidente del consejo		SUBORDINADOS:		
1.OBJETIVO DEL CARGO: Corresponde a la representación en cuanto a la información y la logística del consejo administrativo, cumpliendo labores de apoyo en la dirección para el equipo de concejales, la dirección y la administración de los negocios que celebre la Cooperativa.				
2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: (estatutos) 1.Apoyo en las labores de dirección y administración del presidente del consejo, el vicepresidente y los suplentes del consejo administrativo de la cooperativa. 2.participar en las reuniones establecidas para el consejo administrativo, con voz y voto en las decisiones.			(cada cuanto) 1.Diario 2.mensualmente 1.ocasionalmente 2.diariamente 3.diariamente	
3.FUNCIONES SECUNDARIAS (las estatutarias para el consejo en pleno) 1.las delegadas por parte del presidente del consejo administrativo. 2.colaborar en la redacción y elaboración de las actas, cartas y decisiones tomadas durante los actos oficiales del consejo. 3.mantener consignada la información para compartirla con los demás miembros del consejo administrativo. Participar como asociado con todos sus deberes para con la cooperativa.				
4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS (estatutos) Ser asociado hábil, se requiere haber recibido educación cooperativa, por lo menos, durante veinte (20) horas y si no las ha recibido, es necesario que el elegido se comprometa a recibirlas durante los primeros noventa (90) días contados desde el inicio de las funciones de su cargo.				
EXPERIENCIA No requiere en el cargo	EDUCACIÓN Conocimientos en administración.	OTROS		
ELABORO : Edmanuel Rojas Villamizar	REVISÓ:	APROBÓ:	N° DE CAMBIOS: 1/0	
	FECHA:	FECHA:		


	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA:	2004-05
			CÓDIGO:	04
			HOJA 1 DE 1	
NOMBRE DEL CARGO: gerente		AREA:	administrativa y operativa	
JEFE INMEDIATO: presidente del consejo		SUBORDINADOS: secretaria de la gerencia, asesores de staff.		
1.OBJETIVO DEL CARGO: El Gerente General será el Representante Legal de la Cooperativa y el ejecutor de las disposiciones y acuerdos del Consejo de Administración.				
2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: (estatutos)			(cada cuanto)	
1. Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General y los del Consejo de Administración. 2.Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa y conferir mandatos especiales en juicios y asuntos que requieran de ellos. 3. Firmar los títulos valores que gire la Cooperativa. 4. Informar al Consejo de Administración sobre el estado financiero de la Cooperativa y en general, sobre los aspectos relativos a la administración de la entidad. 5. Rendir los informes que les solicite el Consejo de Administración. 6. Nombrar y despedir por causas justificadas a los empleados de la Cooperativa, informando de ello al Consejo de Administración. 7. Recibir y dar dinero en mutuo o préstamo para celebrar los contratos que autorice el Consejo de Administración. 8. Responsabilizarse de enviar oportunamente al Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria o Superintendencia de la Economía Solidaria los informes reglamentarios y los que éste solicite. 9. Realizar las funciones que le hayan sido señaladas por el Consejo de Administración dentro de las normas de los Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General. 10. Celebrar operaciones sin límite de cuantía pero cuando estas pasen por una suma equivalente a mil quinientos (1.500) salarios mínimos legales mensuales vigentes, informará de ello al Consejo e Administración. Esta cuantía puede ser aumentada posteriormente, ajuicio del Consejo de Administración, de conformidad con lo establecido en el numeral 12 del artículo 65 de los estatutos.			1.ocasionalmente 2.diario 3.ocasionalmente 4.anual 5.ocasionalmente 6.ocasionalmente 7.siempre 8.oportunamente 9.siempre 10.ocasionalment e	
3.FUNCIONES SECUNDARIAS (las estatutarias para asociados) Participar como asociado con todos sus deberes para con la cooperativa.				
4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS (estatutos) Ser asociado hábil, se requiere haber recibido educación cooperativa, por lo menos, durante veinte (20) horas y si no las ha recibido, es necesario que el elegido se comprometa a recibirlas durante los primeros noventa (90) días contados desde el inicio de las funciones de su cargo.				
EXPERIENCIA En proyectos y gestión.	EDUCACIÓN Conocimientos en administración.	OTROS		

	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA:	2004-05
			CÓDIGO:	05
	HOJA 1 DE 1			
NOMBRE DEL CARGO: secretaria de la gerencia		ÁREA: administrativa y operativa		
JEFE INMEDIATO: gerente		SUBORDINADOS:		
1.OBJETIVO DEL CARGO: apoyo a las labores propias de la gerencia.				
2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: (estatutos) 1.Colaborar en la redacción y transcripción de los informes que solicite el Consejo de Administración a la gerencia. 2.Mantener flujo de información constante sobre las actividades propias de la cooperativa entre los asociados, la administración y los clientes. 3.Responsabilizarse de enviar oportunamente la correspondencia de la cooperativa 4.Realizar las funciones que le hayan sido señaladas por el gerente, dentro de las normas de los Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General.				(cada cuanto)
				1.diario
				2.diario
				3.diario
				4.diario
3.FUNCIONES SECUNDARIAS (las estatutarias para asociados) Participar como asociado con todos sus deberes para con la cooperativa.				
4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS (estatutos) Ser asociado hábil, se requiere haber recibido educación cooperativa, por lo menos, durante veinte (20) horas y si no las ha recibido, es necesario que el elegido se comprometa a recibirlas durante los primeros noventa (90) días contados desde el inicio de las funciones de su cargo.				
EXPERIENCIA No requiere para el cargo	EDUCACIÓN Conocimientos en secretariado	OTROS		
ELABORO : Edmanuel Rojas Villamizar	REVISÓ:	APROBÓ:	N° DE CAMBIOS: 1/0	
	FECHA:	FECHA:		

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA:	2004-05
	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA	2004-05
		CÓDIGO:	06
		HOJA 1 DE 2	
NOMBRE DEL CARGO: revisor fiscal (2, principal y suplente)		AREA: control y auditoria	
JEFE INMEDIATO: asamblea general		SUBORDINADOS:	
1.OBJETIVO DEL CARGO: auditor y controlador de las actividades realizadas por el personal administrativo y asociado de la cooperativa.			
2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: (estatutos)			(cada cuanto) 1.diario 2.diario 3.diario 4.diario
1. Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la Cooperativa se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la Asamblea general y del Consejo de Administración. 2. Dar oportuna cuenta, por escrito, a la Asamblea o al Consejo de Administración, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la Cooperativa y en el desarrollo de sus actividades. 3. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la Cooperativa y rendir los informes que le sean solicitados. 4. Velar porque se lleven regularmente la contabilidad de la Cooperativa y las actas de las reuniones de la Asamblea y del Consejo de Administración, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la Cooperativa y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines. 5. Inspeccionar asiduamente los bienes de la Cooperativa y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier título. 6. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales. 7. Autorizar con su firma, verificando su exactitud, cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente, que deba rendirse tanto al Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria o Superintendencia de la Economía Solidaria, así como a la Asamblea y al Consejo de Administración. 8. Convocar a la Asamblea o al Consejo de Administración a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario. 9. Presentar a la Asamblea General de Delegados, los estados financieros, acompañados de un dictamen o informe, con análisis de cuentas. 10. Efectuar el arqueo de los fondos de la Cooperativa cada vez que lo estime conveniente y velar porque todos los libros de la Cooperativa se lleven conforme a las normas que sobre la materia fije el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria o Superintendencia de la Economía Solidaria y el Consejo de Administración. 11. Asistir a las reuniones del Consejo de Administración cuando sea citado por éste. 12. Rendir al Consejo de Administración un informe trimestral sobre la ejecución presupuestal y la situación financiera de la Cooperativa. 13. Cumplir las demás funciones que le señalen las leyes, los estatutos, el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria o Superintendencia de la Economía Solidaria y las demás que siendo compatibles con su cargo, le encomiende la Asamblea.			
3.FUNCIONES SECUNDARIAS (las estatutarias para asociados)			
Participar como asociado con todos sus deberes para con la cooperativa.			

4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS (estatutos) no ser asociado			
EXPERIENCIA No requiere para el cargo	EDUCACIÓN Contador titulado	OTROS Hoja 2/2 Cargo 06	
ELABORO : Edmanuel Rojas Villamizar	REVISÓ:	APROBÓ:	N° DE CAMBIOS: 1/0
	FECHA:	FECHA:	

	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA: 2004-05
			CÓDIGO: 07
	HOJA 1 DE 1		
NOMBRE DEL CARGO: miembro de la junta de vigilancia administrativo. (2, principal y suplente)		AREA: control y auditoría	
JEFE INMEDIATO: asamblea general		SUBORDINADOS:	
1.OBJETIVO DEL CARGO: Velar por que los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos.			
2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: (estatutos) 1. que presenten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad. 3. Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en la ley, los estatutos y reglamentos. 4. Solicitar la aplicación Informar a los órganos de administración, al Revisor Fiscal y al Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria o Superintendencia de la Economía Solidaria sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la Cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse. 2. Conocer los reclamos de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello, y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto. 5. Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las asambleas o para elegir delegados. 6. Rendir informes sobre sus actividades a la Asamblea General ordinaria.			(cada cuanto) 1.siempre 2.siempre 3.ocasionalmente 4.ocasionalmente 5.mensualmente 6.anualmente
3.FUNCIONES SECUNDARIAS (las estatutarias para el consejo en pleno) Las demás que le asigne la ley o los estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la auditoría interna o revisoría fiscal. Participar como asociado con todos sus deberes para con la cooperativa.			
4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS (estatutos) Ser asociado hábil, se requiere haber recibido educación cooperativa, por lo menos, durante veinte (20) horas y si no las ha recibido, es necesario que el elegido se comprometa a recibirlas durante los primeros noventa (90) días contados desde el inicio de las funciones de su cargo.			
EXPERIENCIA No requiere en el cargo	EDUCACIÓN Conocimientos en administración.	OTROS	
ELABORO : Edmanuel Rojas Villamizar	REVISO:	APROBÓ:	Nº DE CAMBIOS: 1/0
	FECHA:	FECHA:	

	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA: 2004-05
			CÓDIGO: 08
	HOJA 1 DE 1		
NOMBRE DEL CARGO: presidente comité técnico profesional		ÁREA: operativa	
JEFE INMEDIATO: concejo administrativo		SUBORDINADOS: auxiliares de staff	
1.OBJETIVO DEL CARGO: desarrollo y ejecución de proyectos			
2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: (estatutos)			(cada cuanto)
1.coordinar la elaboración y ejecución de proyectos con los auxiliares de staff del comité. 2.presentar informes de avances al consejo administrativo y la asamblea general sobre el desarrollo de proyectos y servicios manteniendo el flujo de información constante sobre proyectos de la cooperativa. 3.Responsabilizarse de elaborar cronogramas de ejecución de actividades, y en compañía del gerente y su asesor de staff en finanzas, los cronogramas de ejecución presupuestal. 4.Realizar las funciones que le hayan sido señaladas por el consejo administrativo, dentro de las normas de los Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General.			1.diario 2.oportunamente 3.diario 4.diario
3.FUNCIONES SECUNDARIAS (las estatutarias para asociados) Participar como asociado con todos sus deberes para con la cooperativa.			
4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS (estatutos) Ser asociado hábil, se requiere haber recibido educación cooperativa, por lo menos, durante veinte (20) horas y si no las ha recibido, es necesario que el elegido se comprometa a recibirlas durante los primeros noventa (90) días contados desde el inicio de las funciones de su cargo.			
EXPERIENCIA En proyectos	EDUCACIÓN Ingeniero	OTROS	
ELABORO : Edmanuel Rojas Villamizar	REVISÓ:	APROBÓ:	Nº DE CAMBIOS: 1/0
	FECHA:	FECHA:	

	MANUAL DE FUNCIONES		FECHA: 2004-05
			CÓDIGO: 09
	HOJA 1 DE 1		
NOMBRE DEL CARGO: presidente comité de mercadeo y desarrollo institucional		ÁREA: operativa	
JEFE INMEDIATO: concejo administrativo		SUBORDINADOS: auxiliares de staff	
1.OBJETIVO DEL CARGO: realización de actividades de gestión, mercadeo y capacitación			
2. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: (estatutos)			(cada cuanto)
1.Coordinar la elaboración y ejecución de planes de mercadeo con los auxiliares de staff del comité. 2.Hacer gestión para la obtención de trabajos ante las distintas entidades para la prestación de los servicios de la cooperativa. 3.Responsabilizarse de elaborar cronogramas de ejecución de actividades de mercadeo y su asesor de staff, los cronogramas de ejecución presupuestal. 4.Realizar las funciones que le hayan sido señaladas por el consejo administrativo, dentro de las normas de los Estatutos y los acuerdos de la Asamblea General.			1.diario 2.oportunamente 3.diario 4.diario
3.FUNCIONES SECUNDARIAS (las estatutarias para asociados)			
1.organizar capacitaciones para los asociados en temas de relevancia para la cooperativa. Participar como asociado con todos sus deberes para con la cooperativa.			
4. REQUERIMIENTOS BÁSICOS (estatutos)			
Ser asociado hábil, se requiere haber recibido educación cooperativa, por lo menos, durante veinte (20) horas y si no las ha recibido, es necesario que el elegido se comprometa a recibirlas durante los primeros noventa (90) días contados desde el inicio de las funciones de su cargo.			
EXPERIENCIA En mercadeo	EDUCACIÓN Ingeniero	OTROS	
ELABORO : Edmanuel Rojas Villamizar	REVISÓ:	APROBÓ:	Nº DE CAMBIOS: 1/0
	FECHA:	FECHA:	

4.1.1.11 Estrategia en procesos de operación para proyectos y contratos. La operatividad de una empresa como CITAD LTDA se ve limitada actualmente, debido a que no existe una ruta definida para los procesos de las actividades de CITAD LTDA. Por lo tanto, se hace necesario elaborar un diagrama de procesos, inicialmente, para una actividad tan importante como participar en una licitación.

Atendiendo esta falencia, se elaborará detalladamente y para su posterior implementación, una hoja de proceso para esta actividad, que constituye estratégicamente uno de los fuertes de la cooperativa CITAD LTDA.

Para su mejor entendimiento, a continuación se describe cada uno de los pasos para contratar con entidades del gobierno.

4.1.1.12 Mercadeo de oportunidades. Consiste en la búsqueda de posibles trabajos que requieran las entidades o empresas. Esta actividad se realiza mediante la aplicación de planes de mercadeo y también a través de los canales de comunicación como los periódicos locales y de circulación nacional y la Internet.

La responsabilidad de esta labor, recae principalmente en el presidente del comité de desarrollo empresarial y mercadeo, no obstante, cualquier socio puede informar al responsable sobre una oportunidad, para que este profundice en ella y verifique su favorabilidad.

4.1.1.13 Evaluación de términos de referencia. Los términos de referencia, son un documento que contiene el objeto de una demanda de un bien o servicio, las condiciones y requisitos necesarios –llámese licitación-, para satisfacer la demanda por parte de un oferente y así poder participar con una oferta al cliente.

Esta evaluación, se realiza primordialmente, verificando que la empresa cumpla con las condiciones y requisitos que exige el cliente para poder participar.

El encargado de realizar la evaluación es el gerente, con el asesoramiento del presidente del comité técnico y llegado el caso de un asesor financiero.

4.1.1.14 Participación en la licitación. Una vez evaluada la licitación, se acoge el calendario de esta. Acto seguido, si esta aplica en CITAD LTDA, se le entera al consejo administrativo y con el visto de favorabilidad de este órgano, se procede a enviar la carta al cliente o entidad, manifestando la intención de participar como oferente. La persona encargada de manifestar la intención de participar, así como de realizar las visitas necesarias es el gerente de la entidad cooperativa CITAD LTDA.

4.1.1.15 Elaboración de propuestas. La propuesta es el documento realizado para poder participar de acuerdo a los términos de referencia en una licitación. La propuesta en toda licitación, se elabora con tres componentes principalmente:

- **Parte financiera y presupuestal.**

Es la propuesta económica de la oferta a realizar, compuesta por el presupuesto y la financiación del mismo. Esta, la elabora el gerente, con el acompañamiento de un asesor financiero.

- **Parte técnica e intelectual.**

Es la propuesta técnica sobre la especialidad que motiva el objeto de la licitación. Debe ser elaborada con el conocimiento cronológico del tiempo de ejecución y acompañada de la ejecución presupuestal cronológicamente.

Esta la elaborará el presidente del comité técnico, en compañía del asesor técnico profesional y el asesor financiero de la gerencia.

- **Parte documentación legal.**

Consiste en la reunión de la documentación necesaria para poder participar en la licitación. Esta documentación es preferible mantenerla actualizada constantemente en un archivo de documentos de la empresa. El encargado de mantener tal documentación es el gerente de CITAD LTDA, apoyado en la diligencia del secretario.

La propuesta debe ser revisada por el consejo administrativo en compañía del gerente para recibir el visto bueno y ser presentada ante el cliente.

4.1.1.16 Proceso de participación. Es la presentación formal de la propuesta ante el oferente de acuerdo al calendario de la licitación. La debe hacer el gerente o quien sea designado como representante legal de la empresa por el presidente del consejo administrativo.

4.1.1.17 Legalización y firma de contratos. Consiste en la formalización del contrato que fue adjudicado a la propuesta ganadora. Asumiendo que esta fue la propuesta de CITAD LTDA, se procede a legalizar ante la administración, el suscrito contrato, con la apertura de cuentas y firmas de las respectivas actas de inicio.

Esta labor la desarrolla el gerente de la cooperativa, en compañía del cliente.

4.1.1.18 Proceso de ejecución y dirección de un proyecto. La ejecución de un proyecto requiere de un administrador o gerente del proyecto, quien es el encargado de responsabilizarse por el desarrollo del mismo en el orden en

que fue planteado en la propuesta. Este administrador lo nombra el consejo administrativo y puede ser cualquiera de los asociados.

Dentro de este proceso es importante tener en cuenta:

- **La asignación del personal operativo:**

La realiza el gerente de CITAD LTDA en acuerdo con al administrador del proyecto y si en algún caso no hay personal en esa especialidad operativa, se procede a contratar personal de staff.

- **Logística y operación:**

Se debe pormenorizar las necesidades de recursos para la ejecución del proyecto, de modo que no haya lugar a paros en las actividades debido a improvisación en la operación, por falta de recursos.

Esta logística la realiza el administrador del proyecto.

- **Cronogramas y seguimiento:**

El gerente en compañía del administrador debe verificar el cumplimiento constante de los cronogramas y las medidas a tomar con los inconvenientes que se puedan presentar, así como también, redactar informes parciales para entregar al consejo administrativo.

4.1.1.19 Entrega de resultados. Los resultados (sea una obra, un estudio o proyecto), se entregaran al cliente en un informe general del proyecto junto con la obra física (en su caso), previa revisión del consejo administrativo y luego de pasar un examen final de interventoría del cliente para su conformidad.

Los resultados los entrega el gerente, quien es el representante legal de la cooperativa CITAD LTDA.

4.1.1.20 Evaluación de resultados del ejercicio. Para retroalimentación del ejercicio se deberá elaborar una bitácora del proyecto en la cual se consignen todas las observaciones del contrato en orden cronológico y acreditando la autoría de cada una de ellas. La elaboración de dicha bitácora, estará a cargo del gerente de la cooperativa.

4.1.1.21 Liquidación del contrato. La liquidación de un contrato culmina con la cancelación total de la suma de dinero pactado por parte del cliente y la elaboración del acta de terminación firmada por un representante del cliente o interventor (interventor es una figura de control externa a la cooperativa CITAD LTDA)

4.2 MEJORAMIENTO CONTINUO

Un objetivo estratégico de una organización debería ser la mejora continua de los procesos, para aumentar el desempeño de la organización y beneficiar las partes interesadas.³¹

Tomando esta premisa de la NORMA ISO 9004, como referencia, es acogida para su aplicación en el desarrollo e implementación del Direccionamiento Estratégico de CITAD LTDA en este trabajo.

Profundizando en el tema, se decide que la forma para llevar a cabo el mejoramiento continuo de los procesos es mediante la realización de actividades de mejora continua escalonada, realizada por el personal en procesos ya existentes.

4.2.1 Mejoras implementadas. Las actividades a implementar para la mejora continua implican la realización de asambleas informativas dentro del

³¹ NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC ISO 9004 (segunda actualización, ANEXO B).

ambiente de las reuniones de consejo o de encuentros ocasionales de los socios, con el objeto de informar los cambios en el ambiente externo, el mundo empresarial y también internamente en las políticas, objetivos, misión y visión de la cooperativa CITAD LTDA, de modo que cada uno de ellos se apropie de estos legados y se sientan alentados, con autoridad y responsabilidad frente a ellos mismos, estableciendo metas personales, en los proyectos y la organización.

Igualmente se debe estimular a los asociados, mediante el reconocimiento y la recompensa por la consecución de mejoras y sugerencias oportunas que causen reacciones favorables en la dirección.

También se deben permitir el desarrollo de actividades que permitan al personal asociado controlar y mejorar su sistema de trabajo, así como también identificar los líderes del mejoramiento continuo que multipliquen sus capacidades, experiencia y habilidades en los otros asociados.

En la implementación del mejoramiento continuo, CITAD LTDA se debe comprometer a asignar tiempo para desarrollar las actividades del mejoramiento continuo y a utilizar un formato en que al diligenciarlo debidamente se convertirá en la ruta a seguir para el desarrollo del mejoramiento continuo en la cooperativa.

5. PLAN DE ACTUACIÓN

La razón de realizar actividades tales como reunirse, controvertir, capacitarse, documentarse, analizar y formular un compendio de ideas para elaborar un modelo en todo un diseño de empresa, es para ser llevada a la implementación de dicho modelo, porque de lo contrario se incurriría en una pérdida de recursos como tiempo, impulso, voluntad, lo que finalmente se traduce en dinero.

En el desarrollo de este trabajo, se formularon una serie de estrategias, las cuales serán implementadas durante el desarrollo de este capítulo, para que posteriormente, el modelo formulado en el direccionamiento estratégico sea evaluado en condiciones de funcionamiento reales y cumplan con su misión de acuerdo a la propuesta elaborada por el autor de este trabajo.

5.1 IMPLEMENTACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1.1 La Planeación. Esta es una de las herramientas más importantes sobre la que se sostiene la estrategia, para sustentar esta teoría, el autor en compañía del gerente diseñan un cronograma en el cual se encuentra el resultado de la planeación de las actividades más relevantes como reuniones de consejo, asambleas, proyectos y obras a desarrollar durante un año de labores a partir del mes de junio del 2004. Para este fin se utilizó el programa PROJECT 2000 de MICROSOFT OFICCE como herramienta para permitir una mejor comprensión temporal de las actividades planeadas al imprimirlas en la vista de calendario y además porque facilita la incorporación al calendario las nuevas actividades como las consultorías y otros proyectos.

El criterio utilizado para programar este calendario se hace sobre con base al Benchmarking realizado a las empresas competidoras del sector.

La presentación de este calendario será expuesta en cartelera visible para los asociados en las instalaciones de la entidad y también se adjunta como documento en el anexo A, de este trabajo.

Así mismo y como resultado de la asamblea de Consejo Administrativo # 12 se acordó el arriendo de una sede esa misma semana para CITAD LTDA, en una oficina ubicada en la CRA 11 # 33-43, acogiendo de esta manera una sugerencia del autor de este trabajo.

5.1.2 El Presupuesto Y El Cronograma De Gastos. La elaboración de un presupuesto aclara el panorama en cuanto a que se conoce con antelación el cuanto y en que se va a gastar el dinero de la cooperativa. Por esto el autor acompaña al vicepresidente del consejo administrativo en la asesoría para la elaboración del presupuesto de la cooperativa en cuanto a lo que tiene que ver con los ingresos y egresos de la cooperativa para el periodo de 12 meses comprendido entre julio de 2004 y junio de 2005.

Este presupuesto contiene unos indicadores utilizados por un asesor contable para las proyecciones, e igualmente contempla la deuda adquirida por los asociados, con respecto a la contribución de los aportes.

También contiene una propuesta para el pago de compensaciones de los asociados vinculados como trabajadores de la cooperativa.

Para un mayor dinamismo se utilizó la herramienta EXCEL de MICROSOFT OFICCE 2000, mediante la creación de una plantilla que relaciona todos los ítem mencionados en los párrafos anteriores.

En conclusión este presupuesto es una radiografía actual de la situación económica de la empresa y proyecta a futuro los gastos básicos del funcionamiento de la entidad.


El documento de este presupuesto se presenta en formato Excel en el anexo B de este trabajo.

5.1.3 Implementación Del Control. Las actividades de la planeación, serían letra muerta en el papel si no se lleva a cabo un seguimiento para verificar que lo que se planteó se lleve a cabo. Por esto en la estrategia se formuló el control para la planeación y por ende a todas las actividades que involucran el funcionamiento de la cooperativa.

El control de la dirección de esta empresa, se basa en el cumplimiento de metas, mediante la exigencia de entrega de informes en una reunión llevada a cabo semanalmente con algunos de los miembros del consejo administrativo y el gerente; en la cual se que rinden cuentas del desempeño en las actividades del equipo de trabajo. Esta reunión de control sirve también para dirigir el orden de la planeación hecha en la reunión trimestral de planeación.

Para la implementación operativa de este ejercicio de control, se propone la inclusión y cumplimiento en el cronograma de las reuniones de control, las cuales también llevarán un libro de actas, en un modelo presentado en la figura 11, y que es similar al de las actas de la asamblea del consejo administrativo.

Figura 11. Reuniones de control.

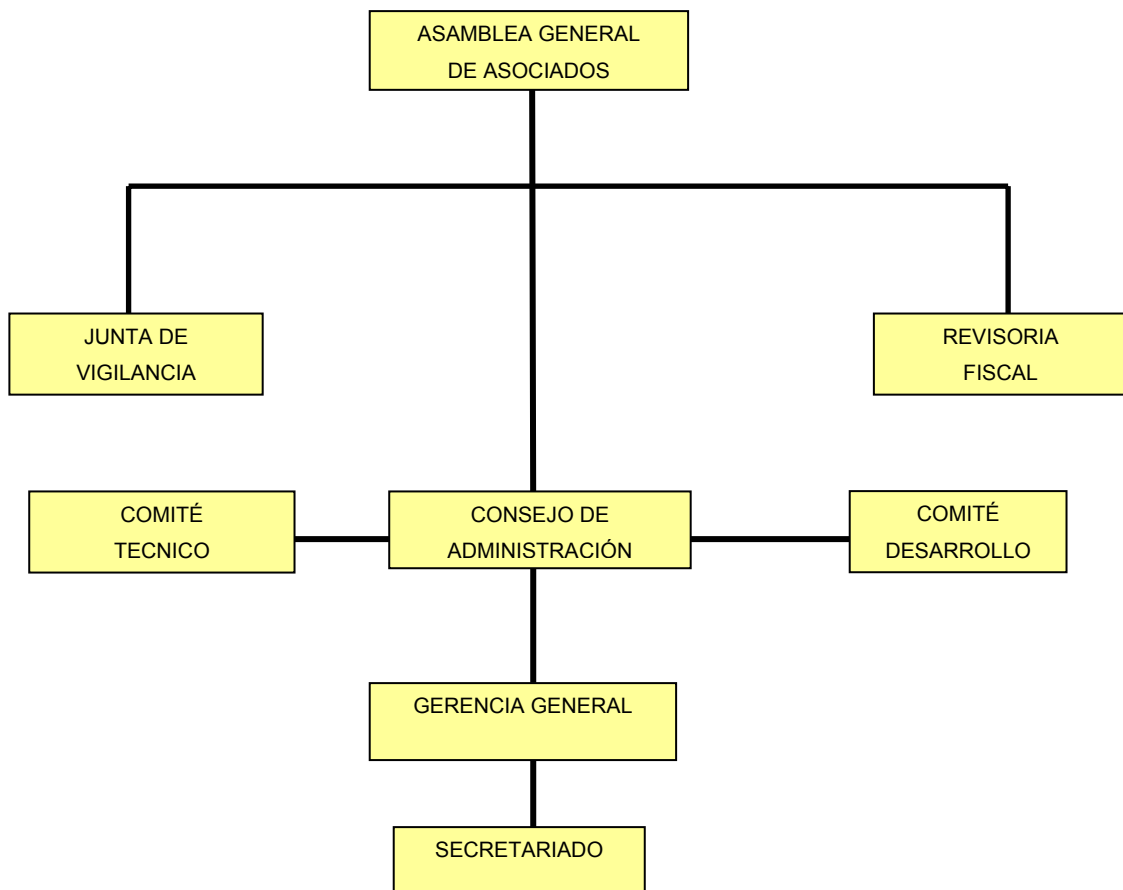
Acta # Administrativo	Control del Consejo	fecha
	Objetivos:	
1. presidente		
2. vicepresidente		
3. secretario		
4. gerente		
5. asistentes		
Orden del día		
<ol style="list-style-type: none"> 1. introducción 2. verificación de quórum 3. lectura de informes y seguimiento de la planeación 4. análisis y formulación de hipótesis 5. acuerdos y conclusiones 6. acciones a tomar 7. distribución de tareas 8. clausura 		
Redacción del desarrollo de la reunión.		
<div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>		

Fuente. Elaboración Propia

Esta propuesta es presentada al consejo administrativo como consta en el acta # 12 de esa asamblea y aprobada, por lo que se implementa en el cronograma general de actividades de CITAD LTDA, en el anexo A de este trabajo.

5.1.4 La Organización. En asamblea de consejo administrativo #12, se aprueba la implementación del organigrama presentado por el autor de este trabajo como la representación estructural de la organización y se presentará en un lugar visible en las instalaciones de la empresa

Figura 12. Organigrama.



Fuente: Elaboración Propia

5.1.5 El Plan de Mercadeo. En reunión de consejo administrativo realizada el día martes 8 de junio, el consejo administrativo, teniendo en cuenta sus facultades, nombra a los asociados Luis Pedraza Y Eurania Rojas como miembros del comité de desarrollo institucional con el ánimo de poner en funcionamiento este comité para el desarrollo de la actividad de mercadeo de la cooperativa, como consta en el acta # 12 del Consejo Administrativo del anexo C.

Los asistentes a la reunión y el autor de este trabajo, exponen sus inquietudes en cuanto a las expectativas sobre el desempeño que debe tener este comité y el trabajo encomendado inicialmente, consistente es la venta de los servicios que ofrece la empresa.

Para ello, mediante la actividad denominada lluvia de ideas, y aprovechando la documentación llevada a cabo sobre CITAD LTDA, se propone la elaboración e implementación de un plan de mercadeo sencillo, el cual debe tener como componentes principales los siguientes ítems:

- Identificación de los mercados meta específicamente con nombres claros.
- Elaboración de un portafolio de servicios ilustrativo que promocioe a la entidad
- Elaboración de una presentación de diapositivas sobre la entidad y sus proyectos
- Obtención de un website para la entidad, con el objeto de tener una mejor atención
- Programación de las visitas a los clientes potenciales
- Programación de la participación en eventos del sector.

Los encargados del comité de desarrollo, contando con la asesoría del autor, se encargaron de desarrollar este sencillo plan de mercadeo a implementar en el direccionamiento estratégico de la cooperativa CITAD LTDA.

Como resultados del trabajo en las reuniones de dicho comité, se identificó que los clientes potenciales para este tipo de servicios se encuentran principalmente en todas las entidades públicas y lo mejor para la cooperativa es comenzar con los clientes que se encuentren mas cerca como son los de los municipios del área metropolitana de Bucaramanga y algunos de la Provincia de Soto.

Inicialmente una empresa como CITAD LTDA debe registrarse como proveedor, ante estas entidades, lo cual se hace sin ningún costo a través del Internet, o mediante el envío de una carta manifestando la intención de ser proveedor de bienes y servicios, en el caso que el municipio no cuente con página Web (Citad ya se encuentra actualmente inscrita en los municipios de Bucaramanga, Charta y en la C.A.S.)

Para poder participar en un concurso como oferente, es necesario cumplir con una serie de requisitos generales, los cuales se encuentran reglamentados en el decreto 2170 de 2002 y la ley 80 de 1993 de contratación pública.

Estos requisitos básicamente, se refieren a las inhabilidades, el marco legal como por ejemplo, el registro ante la cámara de comercio, el registro único de proponentes, la capacidad de contratación, los certificados que constaten no tener investigaciones en contraloría, procuraduría y otros requisitos como la experiencia y la conformación del equipo de trabajo.

Participar en una licitación una vez cumpla todos los requisitos de ley es muy fácil, pero para poder tener éxito y quedar contratado, es necesario tener la mejor oferta, con altos índices de calidad y un costo promedio del mercado de modo que se evite incurrir en los extremos y quedar descalificado.

Esto se logra cuando la entidad posee un equipo de trabajo organizado y hay un flujo constante de información entre los interesados.

Por esto CITAD LTDA opta por hacer el mercadeo en los municipios del área metropolitana y los municipio aledaños tales como Rionegro, El Playón, Charta, Matanza, Y Otros De La Provincia De Soto.

El segundo ítem referente a la publicidad, se desarrolló mediante la elaboración de un portafolio de servicios, aprovechando el conocimiento adquirido a través del Benchmarking realizado a otras entidades de carácter consultor y cooperativo, directas competidoras de CITAD LTDA.

Las fotografías utilizadas para ilustrar este portafolio fueron obtenidas gracias a la donación de los archivos personales de los socios de la entidad y a la búsqueda de algunas fotografías que se obtuvieron del Internet.

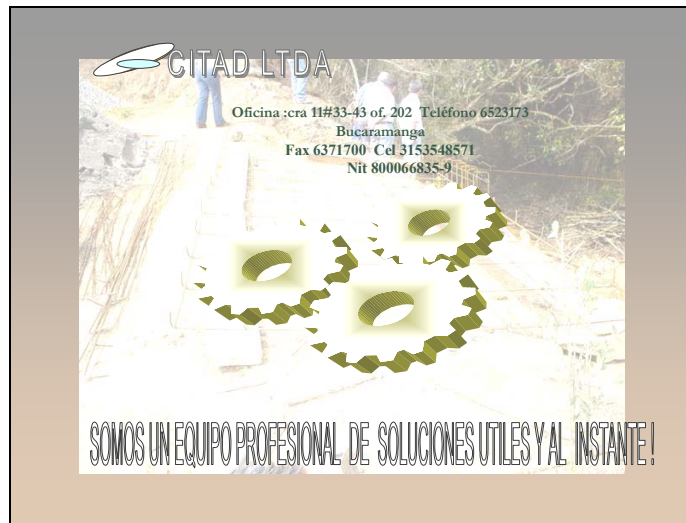
El diseño del portafolio de servicios fue realizado por el autor de este trabajo. El portafolio de servicios queda presentado como documento del anexo D de este trabajo.

Igualmente se hace necesario tener una presentación disponible para la entidad, en el caso de participar en eventos como seminarios, congresos, e inclusive para mostrar a sus socios en la asamblea en pleno. Atendiendo

esta necesidad el autor se encarga de desarrollar la siguiente presentación en power point.

Figura 12. Presentación CITAD.

Diapositiva 1



Diapositiva 2

Antecedentes

○ La disposición hacia el desarrollo empresarial de un grupo de profesionales de diversas áreas hizo posible su agremiación en una entidad de carácter solidario denominada COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EN TECNOLOGIA Y DESARROLLO INTEGRAL “CITAD LTDA” con el principal objetivo de procurarse el desempeño en cada uno de los campos profesionales que compromete los servicios de la cooperativa y sus asociados, en beneficio propio y de la comunidad.

Es así como hoy tenemos un equipo de profesionales en todas las áreas como son ingeniería, ciencias sociopolíticas y legislación, salud, medioambiente, cultura y administración dispuesto a colaborar en el desarrollo de las comunidades, mediante el apoyo a las entidades estatales o privadas a través de la realización de convenios, contratos, outsourcing, fiducia y otras figuras jurídicas.

Diapositiva 3

oferta

- ⇒ El contar con un amplio, selecto y calificado grupo de directivos, profesionales y funcionarios, ampliamente capacitados en las diferentes áreas que la ejecución y garantía de las obras requieren, al igual que las empresas reconocidas por su seriedad, cumplimiento y marca, vinculadas comercialmente a nuestra organización nos posiciona en una amplia plataforma que nos permite ofrecer entre otros los siguientes servicios encaminados a la satisfacción de nuestros beneficiarios e interesados.

Diapositiva 4

- ⇒ EN EL AREA DE CONSULTORIA
- ⇒ · Direcciónamiento estratégico (proyectos)
- ⇒ · Presupuesto público
- ⇒ · Plan de desarrollo
- ⇒ · Revisión e implementación del P.O.T.
- ⇒ · Planes parciales del E.O.T.
- ⇒ · Procesos y procedimientos
- ⇒ · Control interno
- ⇒ · Indicadores de gestión
- ⇒ · Estratificación socioeconómica
- ⇒ · Actualización del nuevo SISBEN
- ⇒ · Cálculo del pasivo prestacional

Diapositiva 5

- ⇒ · Código de rentas municipales
- ⇒ · Inventario de bienes
- ⇒ · Legalización de bienes
- ⇒ · Archivo municipal
- ⇒ · Estudios de factibilidad
- ⇒ · Interventoría de régimen subsidiado
- ⇒ · Depuración de saldos
- ⇒ · Capacitaciones y seminarios
- ⇒ · Estudios, evaluación y ejecución de soluciones en temas agrícolas, saneamiento básico, agua potable, alcantarillado, gestión, telecomunicaciones, desarrollo urbano.

Diapositiva 6

EN EL AREA DE PROVEEDURIA

- ⇒ Suministro de personal, material y equipo en todas las áreas:
- ⇒ Profesionales, tecnólogos, técnicos y operarios
- ⇒ Materiales en general
- ⇒ Productos minerales
- ⇒ Productos de industrias químicas o de industrias conexas
- ⇒ Maderas y manufacturas, carbon vegetal, corcho, espartería, cestería.
- ⇒ Pastas de madera u otras fibrosas
- ⇒ Metales comunes y manufacturas

Diapositiva 7

- ⇒ Maquinaria agrícola e industrial, junto con sus piezas para ensamble y repuestos
- ⇒ Equipos, accesorios y elementos para centros educativos, de salud, médico quirúrgicos, médico odontológicos y empresas en general.
- ⇒ Compra, venta, administración y outsourcing de inmuebles, vehículos automotores, ambulancias, carros de bomberos, buses, motos, tractores, volquetas, retroexcavadoras, mezcladoras, compactadores de basuras, maquinaria liviana y pesada, partes, accesorios y mantenimiento de los mismos.

Diapositiva 8

EN EL AREA DE PROYECTOS

- ⇒ Elaboración de proyectos de vivienda de interés social y saneamiento básico
- ⇒ Vivienda
- ⇒ Salud
- ⇒ Educación
- ⇒ Medio ambiente
- ⇒ Cultura y deporte
- ⇒ Adecuación y movimiento de tierras
- ⇒ Recreación
- ⇒ Proyectos de cooperación internacional
- ⇒ Programas de reforestación y manejo de cuencas y microcuencas.

Diapositiva 9



Fuente: Elaboración Propia

Atendiendo otro ítem de los propuestos en el plan de mercadeo, se abre un espacio y da de alta una página Web para promocionar la entidad cuya dirección es www.citadltda.midire.com

Adicionalmente a este ítem, se incluye dentro del plan de mercadeo el canal de Internet y la prensa escrita, como medios para realizar esta actividad de manera sencilla y de la cual se presentará la información ante la dirección de CITAD LTDA oportunamente o en las reuniones programadas, para participar como oferentes en los eventos a que haya lugar, lo que justifica la inscripción en un servicio de Internet.

La programación de las visitas a los clientes potenciales, (tabla 4) se implementará en el cronograma general de actividades y a continuación se hace una relación de lo planeado en ese cronograma, atendiendo los horarios y las citas obtenidas con los administradores y funcionarios encargados.

Tabla 4. Actividades del plan de mercadeo.

actividad	duración	Fecha inicio	Fecha terminación
Visita Alcaldía De Charta	1 día	mié 11/08/04	jue 12/08/04
Consejo Comunal Departamental Charta	2 días	sáb 28/08/04	dom 29/08/04
Encuentro Regional Cooperativo LEXCOM	4 horas	jue 02/09/04	jue 02/09/04
Jornada De Competitividad UDESOF	4 horas	jue 09/09/04	jue 09/09/04
Visita Alcaldía Vetas	1 día	mar 14/09/04	mié 15/09/04
Visita Alcaldía Girón	4 horas	mar 21/09/04	mar 21/09/04
Visita Alcaldía Rionegro	4 horas	mar 28/09/04	mar 28/09/04

Cabe anotar que la programación de estas actividades no se puede hacer con un tiempo demasiado extenso, por lo que periódicamente en las reuniones del comité de desarrollo y retroalimentación del mercadeo, se programará continuamente las actividades para el buen desempeño y perfeccionamiento de la actividad de mercadeo.

Para llevar a cabo todas las actividades se hizo una relación presupuestal (tabla 5) para cada una, la cual se presenta a continuación y se vincula al presupuesto general del direccionamiento estratégico.

Tabla 5. Relación presupuestal.

actividad	Valor presupuestado
Desarrollo y elaboración del portafolio	\$50000
Impresión del portafolio de servicios	\$10000
Viáticos municipios cercanos	\$200000
Rodamiento municipios área metropolitana	\$150000
Participación evento Lexcom	\$135000
Participación evento Udesoft	\$10000
Papelería	\$80000
Internet	\$30000
Honorarios (4 reuniones)	\$240000

Atendiendo otros ítems del direccionamiento estratégico, referentes a la parte legal, se sugiere al gerente la creación de un banco de documentos en el cual se debe depositar todos los documentos necesarios para el evento que haya un requerimiento urgente de estos para participar por ejemplo en una licitación y se acuerda con este la renovación permanente de estos, toda vez que hayan perdido vigencia o por vencimiento.

Los documentos atender en cuenta para este ítem se enlistan a continuación:

REGISTRO ÚNICO DE PROPONENTES
 CERTIFICADO DE EXISTENCIA EN CÁMARA DE COMERCIO
 CARTAS DE INSCRIPCIÓN COMO OFERENTES
 CERTIFICADO DE CONTRALORÍA

CERTIFICADO DE LA PROCURADURÍA
 CERTIFICADO DE APORTES PARAFISCALES
 NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA
 REGISTRO ÚNICO DE TRIBUTACIÓN
 CARTAS DE EXPERIENCIA
 BALANCE GENERAL DE LA COOPERATIVA
 EXTRACTOS BANCARIOS DE CUENTAS DE LA COOPERATIVA

La evaluación de resultados se implementó como un tema obligado a tratar el mismo día en que se reúne el comité de mercadeo, según el cronograma de actividades.

A continuación (tabla 6), se presenta un listado de las fechas de realización de estas reuniones:

Tabla 6. Cronograma de reuniones de mercadeo.

medición de resultados 1	4h	mar 17/08/04	mar 17/08/04
medición de resultados 2	4h	mar 24/08/04	mar 24/08/04
Medición de resultados 3	4h	mar 31/08/04	mar 31/08/04
Medición de resultados 4	4h	mar 07/09/04	mar 07/09/04
Medición de resultados 5	4h	mar 14/09/04	mar 14/09/04
Medición de resultados 6	4h	mar 21/09/04	mar 21/09/04

Medición de resultados 7	4h	mar 28/09/04	mar 28/09/04
Medición de resultados 8	4h	mar 05/10/04	mar 05/10/04
Medición de resultados 9	4h	mar 12/10/04	mar 12/10/04
Medición de resultados 10	4h	mar 19/10/04	mar 19/10/04
Medición de resultados 11	4h	mar 26/10/04	mar 26/10/04
Medición de resultados 12	4h	mar 02/11/04	mar 02/11/04
Medición de resultados 13	4h	mar 09/11/04	mar 09/11/04
Medición de resultados 14	4h	mar 16/11/04	mar 16/11/04
Medición de resultados 15	4h	mar 23/11/04	mar 23/11/04
Medición de resultados 16	4h	mar 30/11/04	mar 30/11/04
Medición de resultados 17	4h	mar 07/12/04	mar 07/12/04
Medición de resultados 18	4h	mar 14/12/04	mar 14/12/04
Medición de resultados 19	4h	mar 21/12/04	mar 21/12/04
Medición de resultados 20	4h	mar 28/12/04	mar 28/12/04
Medición de	4h	mar 04/01/05	mar 04/01/05

resultados 21			
Medición de resultados 22	4h	mar 11/01/05	mar 11/01/05
Medición de resultados 23	4h	mar 18/01/05	mar 18/01/05
Medición de resultados 24	4h	mar 25/01/05	mar 25/01/05
Medición de resultados 25	4h	mar 01/02/05	mar 01/02/05
Medición de resultados 26	4h	mar 08/02/05	mar 08/02/05
Medición de resultados 27	4h	mar 15/02/05	mar 15/02/05
Medición de resultados 28	4h	mar 22/02/05	mar 22/02/05
Medición de resultados 29	4h	mar 01/03/05	mar 01/03/05
Medición de resultados 30	4h	mar 08/03/05	mar 08/03/05
Medición de resultados 31	4h	mar 15/03/05	mar 15/03/05
Medición de resultados 32	4h	mar 22/03/05	mar 22/03/05
Medición de resultados 33	4h	mar 29/03/05	mar 29/03/05
Medición de resultados 34	4h	mar 05/04/05	mar 05/04/05
Medición de resultados 35	4h	mar 12/04/05	mar 12/04/05

Medición de resultados 36	4h	mar 19/04/05	mar 19/04/05
Medición de resultados 37	4h	mar 26/04/05	mar 26/04/05
Medición de resultados 38	4h	mar 03/05/05	mar 03/05/05

Adicionalmente, en estas mismas fechas se destina una hora adicional para tocar el tema de las acciones correctivas a tomar.

5.1.6 Implementación De La Gestión De Personal. Al personal que no esta enterado sobre el adelanto organizativo que tiene esta cooperativa se le presentará un informe detallado sobre el desarrollo de este trabajo mediante la realización de una reunión de asamblea general el jueves 28 de octubre, en la cual el autor de este trabajo rendirá un informe sobre la implementación del direccionamiento estratégico de CITAD LTDA, de forma que todos conozcan el funcionamiento de la cooperativa, e igualmente se buscará habilitar los socios que no lo están por cualquier motivo, para que participen de dicha asamblea.

Como apoyo para completar los conocimientos básicos sobre cooperativismo de los asociados, se realizará la actividad de capacitación, donde se expondrán los anexos de este trabajo y algunas diapositivas, sobre empresas de economía solidaria y el anexo E de este trabajo, sobre el sector solidario, para reforzar el concepto de cooperativismo, con el objeto de hacer mas énfasis en el carácter cooperativo de la empresa y de la importancia de la participación de los asociados en el desarrollo de CITAD como cooperativa. Esta actividad está sujeta a la asignación presupuestal que se haga en la gerencia para pagar un expositor acreditado por el SENA o La Superintendencia de Economía Solidaria.

5.1.7 El Manual De Funciones. Mas allá que una estrategia, el manual de funciones es una necesidad a implementar en las empresas, ante esta situación el autor elabora un manual de funciones que permite aclarar las responsabilidades de los empleados cooperados en los cargos asignados, de forma que ellos se sientan mas apropiados de su desempeño en la empresa.

El manual de funciones presentado en el numeral 4.1.3.1 se elaboró teniendo como base los estatutos de la empresa y el Benchmarking realizado a las otras empresas del sector.

Este manual de funciones será presentado a consideración de la asamblea general del 28 de octubre, para en caso de aprobación, su inmediata implementación.

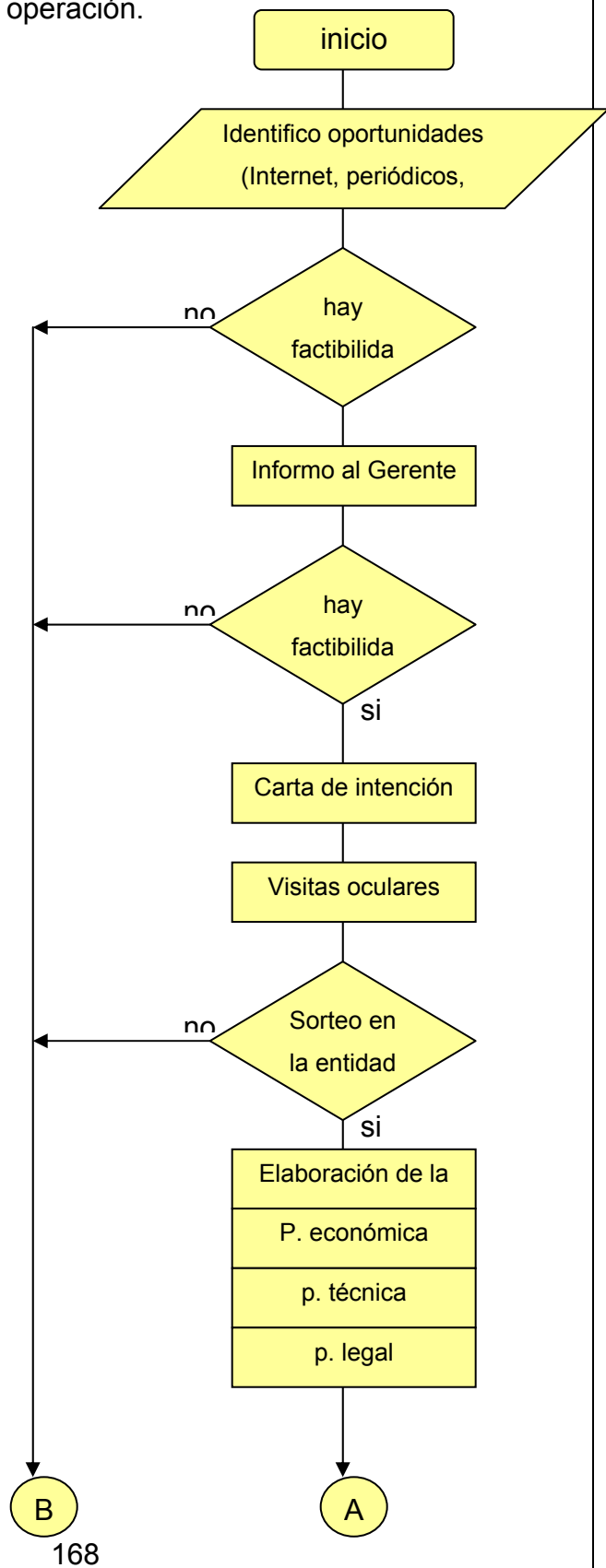
5.1.8 Desarrollo De Gráficos De Procesos. La implementación de gráficos de procesos, nos permite tener la dirección y el control a seguir en el desarrollo de una actividad de carácter repetitivo como es el proceso de contratación pública y la ejecución de estos contratos.

Mediante la implementación de esos gráficos de procesos se busca un mayor desempeño de la cooperativa en cuanto a la facilidad para que cualquier socio pueda aportar diligencia para el desarrollo de una actividad, aumentando la productividad y el desempeño.

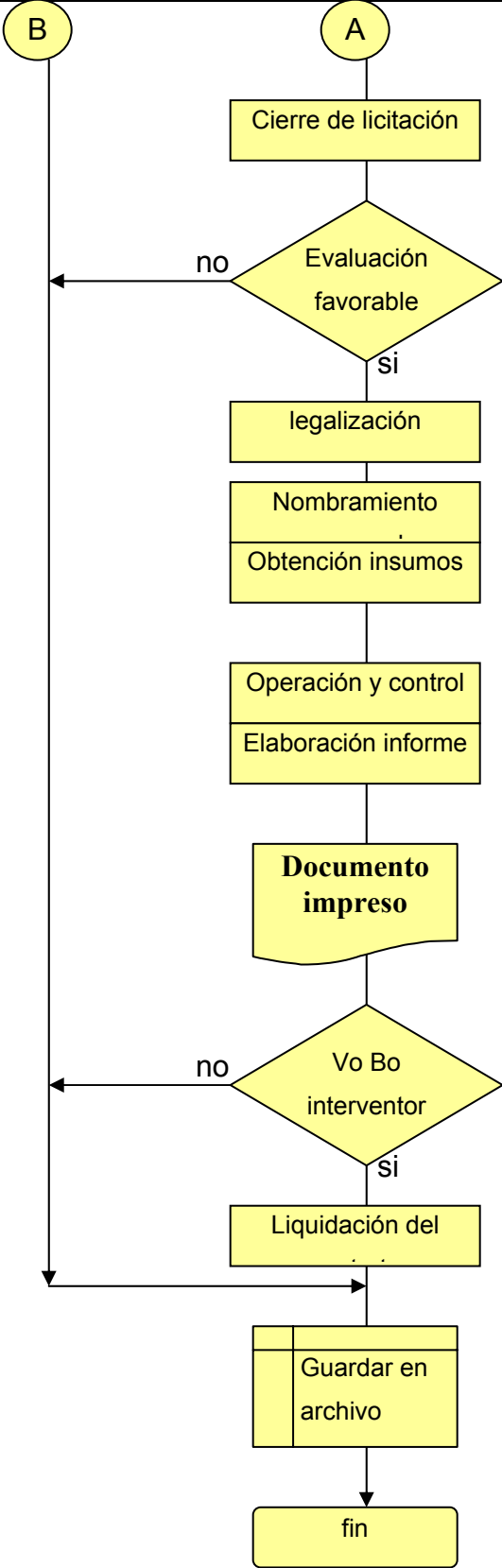
Este gráfico de procesos se encuentra ilustrado en la figura 13 y es un documento que será implementado en la cooperativa, para ser colocado en un lugar visible de la oficina.

Figura 13: grafico del proceso de operación.

Flujograma del proceso de ejecución de obras, proyectos y consultorías
Elaboró: Edmanuel Rojas
Pág. 1 de 2
Última revisión: agosto 10/04



Flujograma del proceso de ejecución de obras, proyectos y consultorías
Elaboró: Edmanuel Rojas
Pág. 2 de 2
Última revisión: agosto 10/04



Fuente: Elaboración Propia

5.1.9 Implementación Del Mejoramiento Continuo. Las actividades implementadas para la mejora continua en el marco del direccionamiento estratégico de CITAD LTDA, se describen a continuación, sabiendo que estarán sujetas a modificación en el ámbito de su propio mejoramiento continuo.

- Reuniones informativas, donde puedan surgir ideas sobre nuevas formas de trabajo, modelos de otras empresas, indicadores en esas empresas, basados en la información externa que se obtiene de los otros canales de información como el Internet, aplicando técnicas como la lluvia de ideas, o la Técnica De Grupo Nominal (TGN)
- Como parte del mejoramiento continuo, el estímulo puede considerarse como una herramienta eficaz, para recompensar al asociado que se esmera por traer buenas nuevas ideas a la discusión y que de llegar a implementarse denoten una mejora puntual en el desempeño de la empresa. Este estímulo puede darse en tiempo de descanso, bonificación en dinero, capacitaciones y también podrían usarse otros estímulos, como la organización de competencias por parte de la dirección para buscar solución a una necesidad.
- A los asociados que demuestren habilidades, experiencia y capacidades de liderar el mejoramiento continuo en lo referente al control y perfeccionamiento de su sistema de trabajo, se les deben permitir espacios y presupuestos para el desarrollo de actividades tales como capacitación a sus compañeros asociados, ejerciendo una función multiplicadora de conocimiento al interior de la empresa.

En la implementación del mejoramiento continuo, CITAD LTDA se debe comprometer a asignar tiempo para desarrollar las actividades propias de esta tarea y a utilizar un formato que al diligenciarlo debidamente se convertirá en la ruta a seguir para el desarrollo del mismo en la cooperativa. Tomando este compromiso en serio, la empresa acoge las sugerencia del autor sobre este formato, el cual debe analizar básicamente los siguientes ítem:

- Análisis, comparación y selección de las ideas resultantes de la lluvia de ideas. Para ello conviene utilizar múltiples criterios como: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.
- Programación de la implementación de la idea acogida y profundizada definiendo con detalle las **5W-H**³² del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

En lo referente a los estímulos, esta ya es una función discrecional a un evento particular para encontrar una solución a un problema o una necesidad, y el premio o compensación queda sujeto a criterio de la dirección en cabeza del gerente y el consejo administrativo.

³² Hace referencia al 5 **WHAT-HOW** se presenta como parte de la indagación en la jerga administrativa en idioma ingles.

También el desarrollo o implementación de un método nuevo de trabajar o de controlar las actividades, aplica en lo referente a las políticas para estímulos y el registro de la información en el formato mencionado anteriormente.

Por otra parte, el seguimiento de todas estas actividades de mejoramiento continuo deben ser consignadas en un registro que permita verificar su estado y así tener un control claro sobre su desarrollo.

Para cumplir con este propósito, se ha elaborado una plantilla de informe en Excel, la cual al implementarse por ejemplo, en el caso del mejoramiento del plan de mercadeo, permite verificar el estado de esta actividad sujeta al mejoramiento continuo y a la cual se le hace control.

Esta plantilla se puede observar a continuación con sus instrucciones de llenado a manera de comentario:

Figura 14. Plantilla de seguimiento.

Número o ítem	Código de departamento o	Descripción de la subsección	Acción emprendida	Objetivo o logro	Descripción de las metas	Unidad de medida de las metas	Formación de la meta	Fecha de inicio de la meta	Fecha de terminación de la meta	Plazo en semanas de las metas	Avance físico de ejecución de las metas	Porcentaje de avance de ejecución de las metas	Puntaje Logrado por las metas metas (pot)
1	01 MERC	Corresponde a la clasificación establecida por la gerencia, según la naturaleza del hallazgo y su origen en las diferentes áreas de la administración.	<p>(I) Actualizar el inventario de clientes;</p> <p>(II) Cuantificar costos de mercadeo en contratación ;</p> <p>(III) Estructurar proyecto presupuestal para asignación de recursos para ejecutar el proyecto de mercadeo, que incluye publicidad, viajes y lobby;</p> <p>(IV) Clarificar alcance de funciones de la dirección administrativa gerencial</p>	<p>Administrar el mercadeo</p> <p>Administrar el mercadeo</p> <p>Administrar el mercadeo</p> <p>Administrar el mercadeo</p>	<p>Informe de listado de clientes potenciales</p> <p>Costos de mercadeo</p> <p>Presupuesto asignado</p> <p>Función clarificada manual funciones</p>	<p>Informe de listado de clientes potenciales</p> <p>Informe de costos</p> <p>Presupuesto estructurado</p> <p>Acto de administración</p>	1	15-sep-04	22-sep-04	1	0,5	50,00%	0,5
								16-sep-04	28-sep-04	2	0,5	50,00%	0,928571428
								18-sep-04	7-nov-04	7	0	0,00%	0
								13-sep-04	16-oct-04	5	1	100,00%	4,714285714
PMEA=										16	Suma Total metas		8,14

INFORMACIÓN SOBRE AVANCE PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO

PLAN DE MERCADO CERO

06-sep-04 **19-oct-04**

Fecha de suscripción **Fecha de Evaluación**

Evaluación del plan de mejoramiento

Puntajes base de evaluación

Puntaje base evaluación de cumplimiento **PBEC = 8**

Puntaje base evaluación de avance **PBEA = 15**

Cumplimiento del plan **CPM - FORMIPEC 81,3%**

Avance del plan de mejoramiento **AP- FORMIPEC 40,95%**

PBEC

5.1.10 Seguimiento, Responsabilidades Y Acciones Correctivas O Ajustes Finales. El objetivo de esta estrategia es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es esta una estrategia fundamental a la cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para mejorar.

Las actividades a desarrollar en esta estrategia son:

Asignar las responsabilidades de seguimiento permanente al comité de desarrollo de CITAD LTDA y determinar la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario por parte de este comité, el diseño de acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento.

En términos generales el autor sugiere éstas acciones, descritas a continuación:

- Jerarquizar por grado de importancia las actividades en el mejoramiento continuo, tales como: Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas, entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.
- Incorporar los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de la empresa, así como la documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

Observaciones y recomendaciones generales:

Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.

CONCLUSIONES

Con el transcurrir el tiempo se han encontrado y puesto en práctica nuevas herramientas y técnicas que son de fundamental importancia para el manejo eficiente de cualquier organización. La aplicación de las herramientas como la planeación estratégica, permitió establecer que la empresa CITAD Ltda. Se encuentra en un punto de reconversión, de múltiples oportunidades del medio y además sugiere este análisis que los factores de mayor incidencia en este medio son los económicos y la competencia.

Además este estudio obliga la implementación urgente de una reestructuración interna de su organización para aumentar sus fortalezas y así aprovechar las oportunidades externas, combatir las amenazas del medio y eliminar sus debilidades.

Puntualmente como resultado de este trabajo las conclusiones son las siguientes:

- En pro de la renovación, se obtuvo una nueva organización con modernas metas y exigencias.
- Se consigue la concientización y apropiación de los asociados sobre la empresa, referido directamente, al nivel de cumplimiento.
- Se implantaron nuevos paradigmas sobre la necesidad de ser dinámicos y proactivos al mejoramiento continuo.
- Se implementa un esquema de control en tiempo real, sobre la operación de la empresa.
- Se establece una serie de actividades a seguir en el marco del direccionamiento estratégico.

- Se logra ubicar la empresa en una posición clara, recuperando su historia e implementando un esquema de memoria institucional, para así conocer los siguientes pasos a seguir para el desarrollo de la misma
- La realización del Benchmarking es una tarea necesaria para todas las empresas que quieren saber como están ubicadas en el entorno empresarial, aunque esta no es tarea fácil, por la idiosincrasia de la región donde se realice.

BIBLIOGRAFÍA

THOMPSON Arthur A. - Strickland, A.J., Administración Estratégica: conceptos y casos 11° adición, México, Mc Graw Hill, c2001

La Economía Solidaria: Realidad y Perspectivas en el Marco de la globalización

Seminario de la superintendencia de la economía solidaria. Julio de 2002 - Bogotá, Colombia

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo Editorial Legis. Bogota, 1991.

MANTILLA, Luis Manuel y MUÑOZ Clara Rocío. Aplicación de Los

Conceptos de Planeación Estratégica en la Propuesta de un Modelo Estructural Y Funcional para la Reorganización de una Comercializadora de Equipos y Artículos Eléctricos en la Ciudad de Cúcuta. UIS, 1993.

DUPONT CRUZ, Clemencia La economía solidaria: realidad y perspectivas en el marco de la globalización, superintendente delegada sector financiero. Seminario de la superintendencia de la economía solidaria julio de 2002 - Bogotá, Colombia.

Dirección estratégica. Editorial Mc Graw-hill. Segunda edición

BENCHMARKING, Como aprender de las mejores empresas

DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondo Editorial Legis. Bogota, 1991.

RAMOS BONILLA, Juan Pablo. Introducción en Producción más Limpia. UNIANDES, BOGOTA, julio de 2000.

http://www.supersolidaria.gov.co/centro_doc/centro.html

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia.htm>

http://www.geocities.com/perfilgerencial/como_formular_una_mision.html

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia.htm>
www.superservicios.gov.co
www.dama.gov.co
<http://mx.geocities.com/benchmarkingmx/page11.html>
<http://server2.southlink.com.ar/vap/administracion.htm>
<http://www.orion.coop/Site2EspaolF.html#Site2EspaolF2>
<http://www.confecoop.org.co/cooasocesar/index.htm>
<http://www.geocities.com/CapitolHill/Senate/8233/principal.htm>
<http://www.cruzazul.com.mx/raices/cooperativismo.html#bandera>
http://www.scare.org.co/Recursos/RML_3_2001/cooperativas_de_trabajo.htm
<http://www.confecoop.org.co/norma/Decretos/2003/d790.doc>
http://www.minproteccionsocial.gov.co/WEB_Trabajo/dpdencias/unidespecial/uni_espe.htm
<http://www.icesi.edu.co/~redpymes/socios/amiga.htm#top>
http://www.fogacoop.gov.co/Pag_descpro21.htm
<http://www.coomeva.com.co/corporacion/corporacion.html>
<http://www.codecan.com.co/links.html>
<http://www.counivalle.com.co/index.html>
<http://pitagoras.usaca.edu.co/cooprusaca/ingral.htm#organi>
<http://www.fedecaces.com/asesor1.htm>
<http://www.economiaenred.com/noticias/gobiernocorporativo.php>
<http://www.monografias.com/trabajos10/solver/solver.shtml#ejre>
<http://www.portafolio.com.co>
<http://atenea.udistrital.edu.co/grupos/feud>
<http://pdf.rincondelvago.com/analisis-estrategico-de-empresa.html>
http://juridica.udea.edu.co/jur/normas/ley_633_2000.doc
http://www.infomed.sld.cu/revistas/ems/vol16_4_02/ems07402.htm
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/INICIO.HTML>
<http://www.wexterbox.com/objetivos.htm>
http://www.editoraperu.com.pe/ep2003/institucional/Objet_E.asp

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/Cmando/INICIO.HTML>
<http://www.bancoestado.com/Quienessomos/Matrizfoda.asp>
http://www.comeva.com.co/corporacion/corp_balance.html
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dofauch.htm>
http://mipagina.cantv.net/jacg72/b-trabajo_2.htm
<http://www.marketing-xxi.com/>
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirect.htm>
<http://gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/16/valcomp.htm>
<http://lucem.net>
<http://www.degerencia.com/>
<http://www.businesssummary.com/>

Anexo A. CALENDARIO DE ACTIVIDADES

agosto 2004						
lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
01						
02						
preparacion consejo 3, 1	conform del comité de desarroll 1 hora	04		reunion de control 9, 4 horas reunion para formulacion	06	
08						
09						
reunion consejo 3, 4 horas	10		11		12	
13						
14						
15						
Implementación de propuestas (portafolio, internet, etc), 23,88 días						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
Implementación de propuestas (portafolio, internet, etc), 23,88 días						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
Implementación de propuestas (portafolio, internet, etc), 23,88 días						
30						
31						
medicion de resultados 3, 4 horas acciones correctiv 3, 1 hora						
Implementación de propuestas (portafolio, internet, etc), 23,88 días						157

septiembre 2004

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
		01	02	03	04	05
		preparacion consejo 4, 1 di		reunion de control y plan 13, 4		
Implementación de propuestas (portafolio, internet, etc), 23,88 días						
	06	07	08	09	10	11
	medicion de resultados 4, 4 horas acciones correctiv 4, 1 hora	reunion consejo 4, 4 horas		reunion de control 14, 4 horas		
Implementación de propuestas (portafolio, internet, etc), 23,88 días						
	13	14	15	16	17	18
	medicion de resultados 5, 4 horas acciones correctiv 5, 1 hora visita alcaldia vetas, 1 dia			reunion de control 15, 4 horas		
	20	21	22	23	24	25
	medicion de resultados 6, 4 horas acciones correctiv 6, 1 hora visita alcaldia			reunion de control 16, 4 horas		
	27	28	29	30		
	medicion de resultados 7, 4 horas acciones correctiv 7, 1 hora visita alcaldia rionegro, 4					
preparacion de la informacion y el orden del dia, 8 días						158

octubre 2004

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
				01	02	03
				reunion de control 17, 4 horas		
				preparacion consejo 5, 1 dia		
			preparacion de la informacion y el orden del dia, 8 dias			
	04	05	06	07	08	09
	medicion de resultados 8, 4 horas			reunion de control 18, 4 horas		
prepar	acciones correctivas 8, 1 hora			reunion consejo 5, 4 horas		
	preparacion de la informacion y el orden del dia, 8 dias					
	11	12	13	14	15	16
	medicion de resultados 9, 4 horas		citacion a asamblea	reunion de control 19, 4 horas		
	acciones correctivas 9, 1 hora					
	preparacion de la informacion y el orden del dia, 8 dias					
	18	19	20	21	22	23
	medicion de resultados 10, 4 horas			reunion de control 20, 4 horas		
	acciones correctivas 10, 1 hora					
	preparacion de la informacion y el orden del dia, 8 dias					
	25	26	27	28	29	30
	medicion de resultados 11, 4 horas		reunion de la asamblea	reunion de control 21, 4 horas		
	acciones correctivas 11, 1 hora					
	preparacion de la informacion y el orden del dia, 8 dias					
						159

noviembre 2004

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
01	02	03	04	05	06	07
preparacion consejo 6, 1 día	medicion de resultados 12, 4 horas acciones correctiv 12, 1 hora			reunion de control 22, 4 horas		
08	09	10	11	12	13	14
reunion consejo 6, 4 horas	medicion de resultados 13, 4 horas acciones correctiv 13, 1 hora			reunion de control 23, 4 horas		
15	16	17	18	19	20	21
	medicion de resultados 14, 4 horas acciones correctiv 14, 1 hora			reunion de control 24, 4 horas		
22	23	24	25	26	27	28
	medicion de resultados 15, 4 horas acciones correctiv 15, 1 hora			reunion de control 25, 4 horas		
29	30					
	medicion de resultados 16, 4 horas acciones correctiv 16, 1 hora					
						160

diciembre 2004

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
		01 preparacion consejo 7, 1 di	02	reunion de control y plan 26, 4	03	04
	06 medicion de resultados 17, 4 horas acciones correctiv 17, 1 hora	07 reunion consejo 7, 4 horas	08	09 reunion de control 27, 4 horas	10	11
	13 medicion de resultados 18, 4 horas acciones correctiv 18, 1 hora	14	15	16 reunion de control 28, 4 horas	17	18
	20 medicion de resultados 19, 4 horas acciones correctiv 19, 1 hora	21	22	23 reunion de control 29, 4 horas	24	25
	27 medicion de resultados 20, 4 horas acciones correctiv 20, 1 hora	28	29	30 reunion de control 30, 4 horas	31	
						161

enero 2005

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
					01	02
	03	04	05	06	07	08
preparacion consejo 8, 1	medicion de resultados 21, 4 horas acciones correctiv 21, 1 hora			reunion de control 31, 4 horas		09
	10	11	12	13	14	15
reunion consejo 8, 4 horas	medicion de resultados 22, 4 horas acciones correctiv 22, 1 hora			reunion de control 32, 4 horas		16
	17	18	19	20	21	22
	medicion de resultados 23, 4 horas acciones correctiv 23, 1 hora			reunion de control 33, 4 horas		23
			preparacion de la informacion y el orden del dia, 5 días			
	24	25	26	27	28	29
	medicion de resultados 24, 4 horas acciones correctiv 24, 1 hora			reunion de control 34, 4 horas		30
preparacion de la informacion y el orden del dia, 5 días						
	31					
						162

febrero 2005

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
	01 preparacion consejo 9, 1 dia medicion de resultados 25, 4 horas acciones correctiv 25, 1 hora	02	03	04 reunion de control 35, 4 horas	05	06
07 reunion consejo 9, 4 horas medicion de resultados 26, 4 horas acciones correctiv 26, 1 hora	08	09	10 reunion de control 36, 4 horas	11	12	13
14 medicion de resultados 27, 4 horas acciones correctiv 27, 1 hora	15	16 reunion de la asamblea.,	17 reunion de control 37, 4 horas	18	19	20
21 medicion de resultados 28, 4 horas acciones correctiv 28, 1 hora	22	23	24 reunion de control 38, 4 horas	25	26	27
28						

marzo 2005

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
	01	02	03	04	05	06
	preparacion consejo 10, 1 c medicion de resultados 29, 4 horas acciones correctiv 29, 1 hora			reunion de control y plan 39, 4		
07	08	09	10	11	12	13
	reunion consejo 10, 4 horas medicion de resultados 30, 4 horas acciones correctiv 30, 1 hora			reunion de control 40, 4 horas		
14	15	16	17	18	19	20
	medicion de resultados 31, 4 horas acciones correctiv 31, 1 hora			reunion de control 41, 4 horas		
21	22	23	24	25	26	27
	medicion de resultados 32, 4 horas acciones correctiv 32, 1 hora			reunion de control 42, 4 horas		
28	29	30	31			
	medicion de resultados 33, 4 horas acciones correctiv 33, 1 hora					

abril 2005

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
				01	02	03
				reunion de control 43, 4 horas		
				preparacion consejo 11, 1 dia		
	04	05	06	07	08	09
prepar	medicion de resultados 34, 4 horas			reunion de control 44, 4 horas		
	acciones correctiv 34, 1 hora			reunion consejo 11, 4 horas		
	11	12	13	14	15	16
	medicion de resultados 35, 4 horas			reunion de control 45, 4 horas		
	acciones correctiv 35, 1 hora					
	18	19	20	21	22	23
	medicion de resultados 36, 4 horas			reunion de control 46, 4 horas		
	acciones correctiv 36, 1 hora					
	25	26	27	28	29	30
	medicion de resultados 37, 4 horas			reunion de control 47, 4 horas		
	acciones correctiv 37, 1 hora					
						165

mayo 2005

lunes	martes	miércoles	jueves	viernes	sábado	domingo
						01
						08
preparacion consejo 12, 1	medicion de resultados 38, 4 horas acciones correctiv 38, 1 hora			reunion de control 48, 4 horas		
						15
reunion consejo 12, 4				reunion de control 49, 4 horas		
						22
				reunion de control 50, 4 horas		
						29
				reunion de control 51, 4 horas		
						31
						166

Anexo B. Presupuestos

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

PRESUPUESTO DE INGRESO Y EGRESOS PROYECTADO

CONCEPTO	2004		2004		2004		2004		2004	
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
TOTAL INGRESOS	26.805.706	686.050	686.050	686.050	686.050	686.050	26.805.706	686.050	686.050	686.050
INGRESOS DE APORTES ASOCIADOS	1.583.500	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	1.583.500	286.050	286.050	286.050
INGRESOS DE OPERACION	24.400.000	0	0	0	0	0	24.400.000	0	0	0
RECURSOS POR APOYOS EXTERNOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS EN ESPECIE	755.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	755.000	400.000	400.000	400.000
INGRESOS NO OPERACIONALES	67.206	0	0	0	0	0	67.206	0	0	0
TOTAL EGRESOS	17.046.600	4.878.600	4.733.600	4.733.600	4.733.600	4.733.600	17.046.600	4.878.600	4.733.600	4.733.600
GASTOS ADMINISTRATIVOS	8.325.600	3.933.600	3.933.600	3.933.600	3.933.600	3.933.600	8.325.600	3.933.600	3.933.600	3.933.600
GASTOS DE INVERSION	8.721.000	945.000	800.000	800.000	800.000	800.000	8.721.000	945.000	800.000	800.000
DEBITO A SUPERVOCAL PARA FONDOS Y DEPOSITOS	9.759.106	5.566.556	1.519.006	-2.528.544	-6.576.094	-10.623.644	9.759.106	5.566.556	1.519.006	-10.623.644

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

INGRESOS

CONCEPTO	2004		2004		2004		2004		2004	
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
TOTAL INGRESOS	26.805.706	686.050	686.050	686.050	686.050	686.050	26.805.706	686.050	686.050	686.050
INGRESOS DE OPERACION	24.400.000	0	0	0	0	0	24.400.000	0	0	0
CONSULTORIAS	24.400.000	0	0	0	0	0	24.400.000	0	0	0
SERVICIOS Y PRODUCTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION DE PROYECTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS DE ASOCIADOS	1.583.500	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	1.583.500	286.050	286.050	286.050
APORTES DEL MES	268.500	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	268.500	286.050	286.050	286.050
AFILIACIONES ASOCIADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEUDA DE ASOCIADOS	1.315.000	0	0	0	0	0	1.315.000	0	0	0
RECURSOS POR APOYOS EXTERNOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS EN ESPECIE	755.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	755.000	400.000	400.000	400.000
FINANCIEROS	580.000	0	0	0	0	0	580.000	0	0	0
LABORALES	175.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	175.000	400.000	400.000	400.000
INGRESOS NO OPERACIONALES	67.206	0	0	0	0	0	67.206	0	0	0
FINANCIEROS	67.206	0	0	0	0	0	67.206	0	0	0
INTERESES DE PRESTAMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES MORATORIOS	67.206	0	0	0	0	0	67.206	0	0	0

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

EGRESOS

CONCEPTO	2004	2004	2004	2004	2004	2004
TOTAL EGRESOS	17.046.600	4.878.600	4.733.600	4.733.600	4.733.600	4.733.600
I.GASTOS ADMINISTRATIVOS	8.325.600	3.933.600	3.933.600	3.933.600	3.933.600	3.933.600
I.SERVICIOS PERSONALES	3.823.600	3.823.600	3.823.600	3.823.600	3.823.600	3.823.600
I.I. GASTO PERSONAL NOMINA	3.423.600	3.423.600	3.423.600	3.423.600	3.423.600	3.423.600
COMPENSACIONES ORDINARIAS	2.905.600	2.905.600	2.905.600	2.905.600	2.905.600	2.905.600
PRESTACIONES SOCIALES	271.000	271.000	271.000	271.000	271.000	271.000
Wacaciones	0	0	0	0	0	0
Prima Legal	0	0	0	0	0	0
Cesantías	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000	242.000
Intereses a la Cesantías	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000	29.000
APORTES A ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD	232.000	232.000	232.000	232.000	232.000	232.000
APORTES A FONDOS DE PENSIONES	0	0	0	0	0	0
APORTES A ENTIDADES ADMIN. DE RIESGOS PROF.	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
APORTES A CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	0	0	0	0	0	0
APORTES AL ICBF	0	0	0	0	0	0
APORTES SEMA	0	0	0	0	0	0
I. PERSONAL POR SERVICIOS	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
ASESOR FINANCIERO	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
MENSAJERIA EXTERNA	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
2. GASTOS GENERALES	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
ARRENDOS	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
2.1 MATERIALES Y SUMINISTROS	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Gastos papelería y fotocopias, útiles aseo y oficina	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
2.2 SERVICIOS PUBLICOS	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Electricidad	0	0	0	0	0	0
Agua	0	0	0	0	0	0
Gas	0	0	0	0	0	0
Telefonos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Internet	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
3. IMPUESTOS	4.392.000	0	0	0	0	0
3.1 Impuesto de timbre y legislaciones	4.392.000	0	0	0	0	0

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

EGRESOS

CONCEPTO	2004	2004	2004	2004	2004	2004
II GASTOS DE INVERSION	8.721.000	945.000	800.000	800.000	800.000	800.000
I. GASTOS OPERATIVOS	8.721.000	945.000	800.000	800.000	800.000	800.000
I.I. GASTOS DE PERSONAL	7.571.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
I.I.I. EQUIPO EJECUTOR	7.071.000	0	0	0	0	0
SUELDOS A PERSONAL	6.000.000	0	0	0	0	0
WACACIONES	0	0	0	0	0	0
PRIMA LEGAL	0	0	0	0	0	0
CESANTIAS	500.000	0	0	0	0	0
INTERESES A LA CESANTIAS	60.000	0	0	0	0	0
APORTES A ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD	480.000	0	0	0	0	0
APORTES A FONDOS DE PENSIONES	0	0	0	0	0	0
APORTES A ENTIDADES ADMIN. DE RIESGOS PROF.	31.000	0	0	0	0	0
APORTES A CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	0	0	0	0	0	0

APORTES AL ICBF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTES SENIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2 ASESORIAS Y CONSULTORIAS	400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JURIDICO	400.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1.3 MANO DE OERA NO CALIFICADA	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
ASEADORA	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1.2 VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE ENMERCADERO	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
1.2.1 ALOJAMIENTO Y ALIMENTACION	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
1.2.2 TRANSPORTE	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
1.3 EDUCACION Y CAPACTACION	100.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000
1.3.1 TALLERES COOPERATIVISMO	100.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000
CAPACTACION	100.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000	145.000
1.4 IMPRESOS Y PUBLICACIONES	450.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
VOLANTES Y PUBLICIDAD	250.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
IMPRESOS Y PUBLICACIONES	200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.5 INSUMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MATERIALES DIDACTICOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 GASTOS DE INVERSION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1 EQUIPOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MUEBLES Y ESCRITORIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPUTADOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

PRESUPUESTO DE INGRESO Y EGRESOS PROYECTADO

CONCEPTO	2005		2005		2005		2005		2005		2005		2005		2005		2005		TOTALS		
	ENEKO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ENEKO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ENEKO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO			
TOTAL INGRESOS	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	4.416.300	
INGRESOS DE APORTES ASOCIADOS	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	1.716.300	
INGRESOS DE OPERACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
RECURSOS POR APOYOS externo:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
INGRESOS EN ESPECIE	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	2.700.000	
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL EGRESOS	5.629.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	29.524.000	
EGASTOS ADMINISTRATIVOS	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	23.874.000	
EGASTOS DE INVERSION	1.650.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	5.650.000	
DEFICIT OPERATIVO PARA FONDOS Y DIVIDENDOS	-4.892.950	-8.935.900	-12.978.850	-17.021.300	-21.064.750	-25.107.700	-29.151.650	-33.201.100	-37.250.550	-41.300.000	-45.349.450	-49.398.900	-53.448.350	-57.497.800	-61.547.250	-65.596.700	-69.646.150	-73.695.600	-77.745.050	-81.794.500	-99.092.000

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

INGRESOS

CONCEPTO	2005		2005		2005		2005		2005		2005		2005		2005		2005		TOTALS	
	ENEKO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ENEKO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	ENEKO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO		
TOTAL INGRESOS	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	736.050	4.416.300
INGRESOS DE OPERACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSULTORIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SERVICIOS Y PRODUCTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ADMINISTRACION DE PROYECTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS DE ASOCIADOS	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	1.716.300
APORTES DEL MES	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	286.050	1.716.300
AFILIACIONES ASOCIADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEUDA DE ASOCIADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECURSOS POR APOYO EXTERNOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INGRESOS EN ESPECIE	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	2.700.000
INMUEBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LABORALES	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	450.000	2.700.000
INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANCIEROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES DE PRESTAMOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES MORATORIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

EGRESOS

CONCEPTO	2004						TOTALES
TOTAL EGRESOS	5.629.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	4.779.000	29.524.000
LGASTOS ADMINISTRATIVOS	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	3.979.000	23.874.000
L.SERVICIOS PERSONALES	3.869.000	3.869.000	3.869.000	3.869.000	3.869.000	3.869.000	23.514.000
L.1. GASTOS PERSONAL NOMINA	3.619.000	3.619.000	3.619.000	3.619.000	3.619.000	3.619.000	21.714.000
COMPENSACIONES ORDINARIAS	3.070.000	3.070.000	3.070.000	3.070.000	3.070.000	3.070.000	18.420.000
PRESTACIONES SOCIALES	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000	287.000	1.722.000
Vacaciones	0	0	0	0	0	0	0
Prima Legal	0	0	0	0	0	0	0
Cesantías	256.000	256.000	256.000	256.000	256.000	256.000	1.536.000
Indiferenciales	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	31.000	186.000
APORTES A ENTIDADES PROMOTORAS DE SALUD	246.000	246.000	246.000	246.000	246.000	246.000	1.476.000
APORTES A FONDOS DE PENSIONES	0	0	0	0	0	0	0
APORTES A ENTIDADES ADMINISTRATIVAS DE RIESGOS DE FUEGO	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	16.000	96.000
APORTES A CAJAS DE COMPENSACION FAMILIAR	0	0	0	0	0	0	0
APORTES AL ICBF	0	0	0	0	0	0	0
APORTES SENA	0	0	0	0	0	0	0
L.2 PERSONAL POR SERVICIOS	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.500.000
MENSAJERIA EXTERNA	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.500.000
2. GASTOS GENERALES	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	660.000
ARRENDOS	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	1.080.000
2.1 MATERIALES Y SUMINISTROS	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	1.080.000
Gastos papelería y fotocopias, útiles aseo y oficina	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	1.080.000
2.2 SERVICIOS PUBLICOS	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.200.000
Energía	0	0	0	0	0	0	0
Agua	0	0	0	0	0	0	0
Gas	0	0	0	0	0	0	0
Telefonos	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000
Internet	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000
3. IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0	0
3.1 Impuesto de timbre y legalizaciones	0	0	0	0	0	0	0

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

EGRESOS

CONCEPTO	2004					TOTALES
II. GASTOS DE INVERSION	1.450.000	800.000	800.000	800.000	800.000	5.450.000
L. GASTOS OPERATIVOS	1.650.000	800.000	800.000	800.000	800.000	5.650.000
L.1. GASTOS DE PERSONAL	300.000	100.000	100.000	100.000	100.000	800.000
L.1.1 EQUIPO EJECUTOR	0	0	0	0	0	0
SUELDOS A PERSONAL	0	0	0	0	0	0
VACACIONES	0	0	0	0	0	0
PRIMA LEGAL	0	0	0	0	0	0
CESANTIAS	0	0	0	0	0	0
INTERESES A LA CESANTIAS	0	0	0	0	0	0
APORTES A ENTIDADES PROMOTORAS DE SAL	0	0	0	0	0	0
APORTES A FONDOS DE PENSIONES	0	0	0	0	0	0
APORTES A ENTIDADES ADMIN. DE RIESGOS F	0	0	0	0	0	0
APORTES A CAJAS DE COMPENSACION FAMILI	0	0	0	0	0	0
APORTES AL ICBF	0	0	0	0	0	0
APORTES SEMA	0	0	0	0	0	0
L.1.2 ASESORIAS Y CONSULTORIAS	200.000	0	0	0	0	200.000
JURIDICO	200.000	0	0	0	0	200.000
L.1.3 MANO DE OBRA NO CALIFICADA	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000
ASEADORA	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	600.000
L.2. VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE EN MERCAD	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	3.600.000
L.2.1 ALOJAMIENTO Y ALIMENTACION	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.200.000
L.2.2 TRANSPORTE	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	2.400.000
L.3 EDUCACION Y CAPACITACION	100.000	0	0	0	0	100.000
L.3.1 TALLERES	100.000	0	0	0	0	100.000
CAPACITACION	100.000	0	0	0	0	100.000
L.4 IMPRESOS Y PUBLICACIONES	350.000	100.000	100.000	100.000	100.000	850.000
VOLANTES Y PUBLICIDAD	150.000	100.000	100.000	100.000	100.000	650.000
IMPRESOS Y PUBLICACIONES	200.000	0	0	0	0	200.000
L.5 INSTRUMENTOS	300.000	0	0	0	0	300.000
MATERIALES DIDACTICOS	300.000	0	0	0	0	300.000
2. GASTOS DE INVERSION	0	0	0	0	0	0
2.1 EQUIPOS	0	0	0	0	0	0
MUEBLES Y ESCRITORIOS	0	0	0	0	0	0
COMPUTADOR	0	0	0	0	0	0

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

PLANTA DE CARGOS PERSONAL SOCIO PROFESIONAL

Nº.	NOMBRE DEL CARGO	SALARIO BASE		2004		2005		2006	
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
	TOTAL PLANTA DE CARGOS PERSONAL TECNICO PROFESIONAL	6.000.000	36.000.000	6.366.000	76.392.000	6.750.000	81.000.000		
1	ARQUITECTO	1.000.000	6.000.000	1.061.000	12.732.000	1.125.000	13.500.000		
1	INGENIERO CIVIL	1.000.000	6.000.000	1.061.000	12.732.000	1.125.000	13.500.000		
1	INGENIERO INDUSTRIAL	1.000.000	6.000.000	1.061.000	12.732.000	1.125.000	13.500.000		
1	TOPOGRAFO	1.000.000	6.000.000	1.061.000	12.732.000	1.125.000	13.500.000		
1	GEOLOGO	1.000.000	6.000.000	1.061.000	12.732.000	1.125.000	13.500.000		
1	INGENIERO AMBIENTAL	1.000.000	6.000.000	1.061.000	12.732.000	1.125.000	13.500.000		

PLANTA DE CARGOS PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nº.	NOMBRE DEL CARGO	SALARIO BASE		2004		2005		2006	
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
1	PERSONAL ADMITIVO.	399.600	2.397.600	424.000	5.088.000	450.000	5.400.000		
0	Secretarias	0	2.397.600	424.000	5.088.000	450.000	5.400.000		

COOPERATIVA CIUDAD LTDA

PLANTA DE CARGOS HONORARIOS

CAN	CARGO	2004		2005		2006	
		MES	AÑO	MES	AÑO	MES	AÑO
	TOTAL PERSONAL SERVICIOS	2.506.000	15.036.000	2.646.000	31.752.000	2.632.000	31.584.000
2	JEFES COMITÉS	716.000	4.296.000	756.000	9.072.000	752.000	9.024.000
1	GERENTE	358.000	2.148.000	378.000	4.536.000	376.000	4.512.000
1	REVISOR FISCAL	358.000	2.148.000	378.000	4.536.000	376.000	4.512.000
3	CONSEJO ADMINISTRATIVO	1.074.000	6.444.000	1.134.000	13.608.000	1.128.000	13.536.000
2	JUNTA DE VIGILANCIA	716.000	4.296.000	756.000	9.072.000	752.000	9.024.000


NOMBRE DEL SOCIO	AFORIE		AFORIE		AFORIE		INGRESOS EN EFECTIVO		INGRESOS EN TITULO		RELACION DE APORTES A PROZOMA	
	MNS. A. L. 2018	MNS. A. L. 2019	MNS. A. L. 2018	MNS. A. L. 2019	DETALLE	VALOR	DETALLE	VALOR	DETALLE	VALOR	VALOR	SALDO
Rjas Manizer Gayez Arturo	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000	COMPRADOR	\$ 400000	GESTIÓN	\$ 500000			\$ -480000	
Dago Manizer Tonás Rafael	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000	ESORTIRO	\$ 800000	GESTIÓN	\$ 500000			\$ -170000	
Rjas Manizer Echnel Isaac	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000	ESORTIRO	\$ 1000000	GESTIÓN	\$ 500000			\$ -280000	
Rafael Rodriguez Luis Enrique	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000			GESTIÓN	\$ 250000			\$ 170000	
Males Gerasols Jirne	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 200000	
Misro Rufuz Ráfo Alvaro	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 200000	
Rufuz Mitrez Raj	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 200000	
Rjas Manizer Eirania	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 180000	
Rjas Rjas Renro	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 180000	
Roda Taveal Ricardo	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 180000	
Rasso Miterigio Carlos Pab	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 200000	
Espaza Gómez Nicasio	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 200000	
Rafael Rodriguez Nilda Yarrán	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 200000	
Dales Santana Diego Atahir	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 200000	
Misro Mitrez Mirra Eugenia	\$ 180000	\$ 179000	\$ 180000	\$ 180000							\$ 200000	
TOTAL MNS.A.	\$ 2800000	\$ 2850000	\$ 2800000	\$ 2850000		\$ 5000000		\$ 1750000		\$ 1800000	\$ 1350000	

CORPORACION UNIVERSITARIA CENICIENTES S.A.S


SUJITOS GENERALES

CONCEPTO	2003	2004	2005	2006	2005	2006	2005	2006
INDICADORES CONVIKOS								
I.P. C/NICOML A312, AÑO ANTERIOR	588%	607%	559%	502%	449%	397%		
SALARIO NM DE LEGAL AÑO ANTERIOR	2010000	3200000	3680000	3814000	4013000	4263000		
SALARIO NM DE LEGAL AÑO ACTUAL	2650000	3680000	3814000	4013000	4263000	4477000		
INDEMNIDAD SALARIAL NM DE LEGAL PARA AÑO	688%	707%	659%	602%	549%	497%		
ADICIONAL DE TRANSACCION AÑO ANTERIOR	2600000	2778900	2975400	3170100	3363900	3548500		
ADICIONAL DE TRANSACCION AÑO ACTUAL	2778900	2975400	3170100	3363900	3548500	3722000		
INDEMNIDAD ADICIONAL DE TRANSACCION	688%	707%	659%	602%	549%	497%		

Anexo C. ACTA DE ASAMBLEA DE CONSEJO ADMINISTRATIVO

Acta de Consejo Administrativo # 12	Fecha 11/06/2004
Lugar: cra 19 # 30-17	Hora 2:00
	Cooperativa De Trabajo Asociado En Tecnología Y Desarrollo Integral

convocatoria	Asociados
Órgano convocador: Presidente consejo administrativo	Publicación (hábiles): Convocados el gerente y el consejo
Fecha convocatoria: 7/06/2004	Fecha de publicación: 7/06/2004
Forma de publicación: En cartelera, en la oficina	Convocados: 4 asociados telefonicamente
Fecha publicación: 7/06/2004	Asistentes 4 asociados
<p>En las instalaciones de la Carrera 19 # 30-17, Bucaramanga, Santander, siendo las 2:00 P.M. del día 11 de junio de 2004, se reunieron los señores asociados de la COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO CITAD LTDA, para efectuar su Asamblea de Consejo Administrativo # 12, constatándose a esta hora la presencia de cuatro (4) asociados de los 4 convocados, lo cual constituye quórum total legal para tomar decisiones validas</p>	
Orden del día a desarrollar	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalación y Verificación del Quórum 2. Aprobación del orden del día 3. Elección de Presidente y Secretario 4. Informes de Gerencia 5. informes direccionamiento estrategico CITAD LTDA 6. planeación de las actividades 7. Aprobación del acta 8. Clausura 	
Redaccion del desarrollo de la reunion.	
DESARROLLO	
1. INSTALACION Y VERIFICACION DEL QUORUM	
<p>La Asamblea fue instalada por el Señor NORBERTO ESPARZA, identificado con Cédula de Ciudadanía 91251681, en su calidad de miembro del Consejo de</p>	
Presidente Norberto Esparza	Secretario (a) Nydia Pedraza

Acta de Consejo Administrativo # 12	Fecha 11/06/2004
Lugar: cra 19 # 30-17	Hora 2:00
	Cooperativa De Trabajo Asociado En Tecnología Y Desarrollo Integral

Administración, quien agradeciendo la presencia de los asociados presentes y declara formalmente instalada la Asamblea de Consejo Administrativo.
Se procedió a llamar a lista encontrándose presentes en el recinto cuatro (4) asociados presentes, y en consecuencia se declara que existe quórum legal para tomar decisiones validas.

2. CONSIDERACION DEL ORDEN DEL DIA

Fue puesto en consideración el proyecto del orden del día siendo aprobado por unanimidad tal y como fue presentado al inicio de la presente acta y en la convocatoria.

3. ELECCION DE LA MESA DIRECTIVA DE LA ASAMBLEA

El asociado NORBERTO ESPARZA, presenta los nombres de los señores Geyner Antonio Rojas Villamizar, Identificado con Cédula de Ciudadanía No. 91,235,404 para presidente, y Nydia Yaneth Pedraza Rodríguez, Identificada con Cédula de Ciudadanía No. 37,727,285, como Secretaria, no existiendo más postulaciones, se somete a consideración del quorum los nombres postulados, siendo aprobados por unanimidad.

En consecuencia queda conformada la mesa directiva así:

A. PRESIDENTE

Geyner Antonio Rojas Villamizar C.C. No. 91,235,404

B. SECRETARIO

Nydia Yaneth Pedraza Rodríguez C.C. No. 37,727,285

4. INFORMES DE GERENCIA

Le fue solicitado al Secretario dar lectura a los informes correspondientes a Gerencia, para conocimiento y examen del Consejo Administrativo, los cuales fueron aprobados por unanimidad.


5. INFORMES DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO CITAD LTDA

El señor Edmanuel Rojas presenta un informe sobre su trabajo en el direccionamiento estrategico de Citad Ltda.

Este informe contiene un cronograma de actividades para la Cooperativa, un organigrama, un manual de funciones, un presupuesto de funcionamiento, unas sugerencias estrategicas, las cuales representan un adelanto en cuanto a organizacion para la entidad.

Posteriormente, se aprobo el informe por unanimidad y se acordo la implementacion de

Presidente Norberto Esparza	Secretario (a) Nydia Pedraza
-----------------------------	------------------------------

Acta de Consejo Administrativo # 12	Fecha 11/06/2004
Lugar: cra 19 # 30-17	Hora 2:00
	Cooperativa De Trabajo Asociado En Tecnología Y Desarrollo Integral

las sugerencias presentadas en el informe de direccionamiento estrategico de CITAD LTDA.

6. PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES

Mediante la deliberación del quórum, se acoge y se acuerda implementar la propuesta del direccionamiento estrategico para la realización de las reuniones mediante la aplicación del cronograma de actividades, especialmente en lo que tiene que ver con la elaboración del plan de mercadeo y la conformacion de un comité de desarrollo que es el organo que se va a encargar de esta actividad.

Se procede a elaborar una propuesta de plan de mercadeo que contiene los siguientes ítems, los cuales seran desarrollados por dicho comité en compañía y asesoramiento del señor Edmanuel Rojas:

- Identificación de los mercados meta especificamente con nombres claros.
- Elaboración de un portafolio de servicios ilustrativo que promociene a la entidad
- Elaboración de una presentacion de diapositivas sobre la entidad y sus proyectos
- Obtención de un website para la entidad, con el objeto de tener una mejor atención
- Programación de las visitas a los clientes potenciales
- Programación de la participación en eventos del sector.

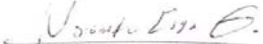

El Consejo presenta al señor Luis Enrique Pedraza y a la señora Euranía Rojas como integrantes del comité de mercadeo, nombramiento que es sometido a consideración de la asamblea y es aprobado por unanimidad.

7. LECTURA Y APROBACION DEL ACTA

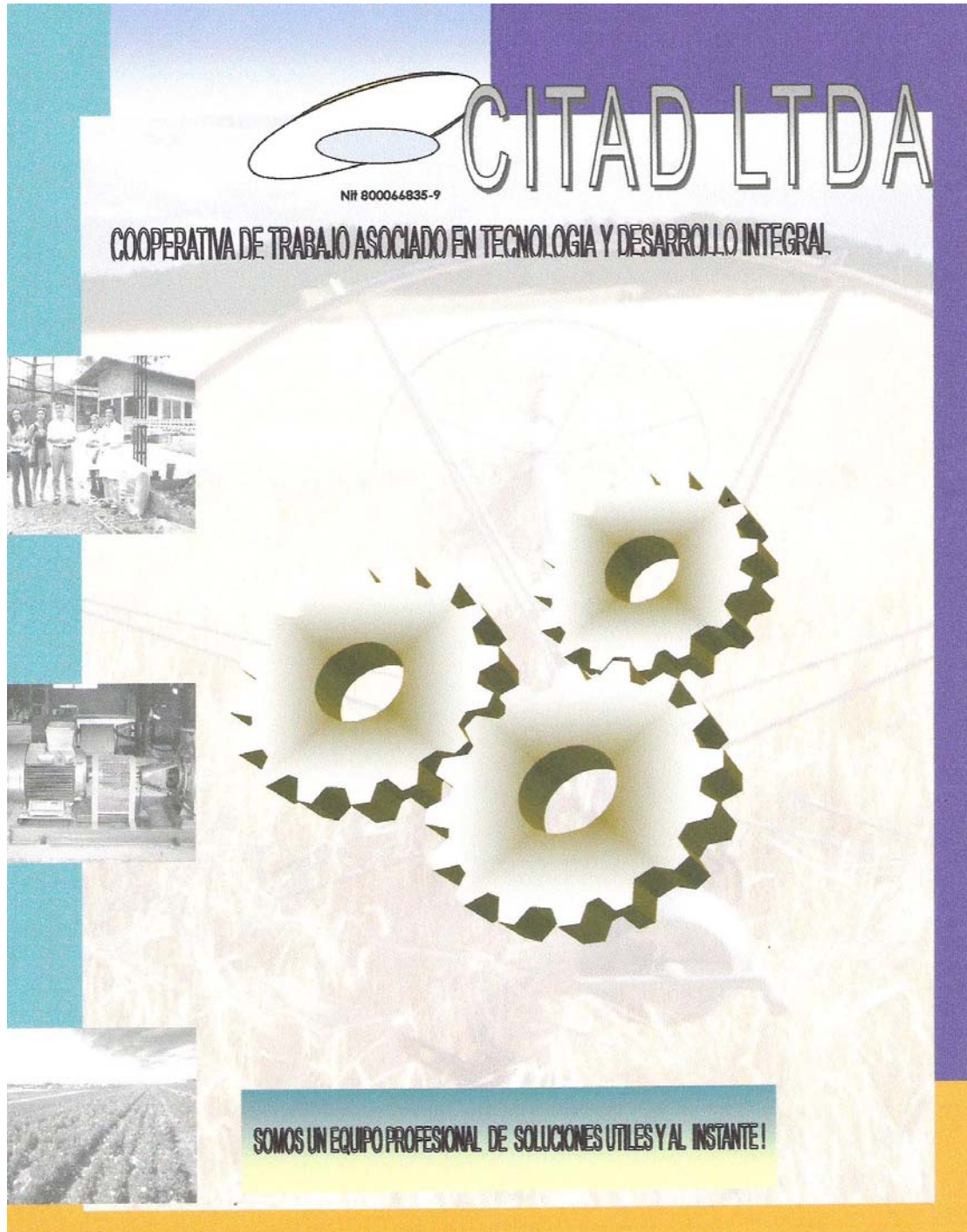
La presidencia solicita a la secretaria se sirva dar lectura al acta de la correspondiente Asamblea, la que una vez leída se sometió a consideración siendo aprobada por unanimidad.

8. CLAUSURA

Siendo las 5:00 P.M. y agotado el orden del día, el presidente, Señor Norberto Esparza, agradece el buen orden y la buena participación demostrada en el transcurso del evento deliberatorio y clausura la Asamblea de Consejo Administrativo.

 Presidente Norberto Esparza	 Secretario (a) Nydia Pedraza
--	--

Anexo D. PORTAFOLIO DE SERVICIOS



Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Esta empresa cooperativa se establece con el objeto general brindar apoyo y dar solución a las necesidades de sus miembros, proteger y mejorar su nivel económico, social y cultural, y fortalecer los lazos de solidaridad y ayuda mutua, mediante la aplicación de los principios cooperativos mediante el acompañamiento a sus procesos, la implementación y ejecución de sus programas y proyectos, apoyados en la práctica de una gerencia de alta calidad con aplicación de técnicas y procedimientos modernos tendientes a alcanzar óptimos niveles de productividad, competitividad, y rentabilidad en las organización, y en forma paralela, la multiplicación de beneficios en la comunidad.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Suministrar personal profesional, calificado y no calificado para el desarrollo de actividades en el crecimiento empresarial e industrial de las empresas, instituciones y emprendimientos en nuestro país.
- Promover la educación cooperativa y facilitar la capacitación técnica de sus asociados
- Promoción de la cultura ecológica y medioambiente.



misión

Somos una empresa de carácter cooperativo, fortalecida por la multidisciplinariedad de sus integrantes, y con sus energías dirigidas al desarrollo y ejecución de proyectos de administración, obra pública, inversión social, desarrollo ambiental y cultural, para la autogeneración de empleo y canalización de recursos excedentes en desarrollo social de los asociados e inversión en investigación que contribuya al progreso de la comunidad.

visión

Seremos la empresa líder a nivel regional y nacional en apoyo, ejecución y asesoría para la administración pública y privada en los asuntos del manejo e inversión de recursos, descansados siempre en nuestros valores de calidad, transparencia, honestidad y cumplimiento.



antecedentes

La disposición hacia el desarrollo empresarial de un grupo de profesionales de diversas áreas hizo posible su agremiación en una entidad de carácter solidario denominada COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO EN TECNOLOGIA Y DESARROLLO INTEGRAL "CITAD LTDA" con el principal objetivo de procurarse el desempeño en cada uno de los campos profesionales que compromete los servicios de la cooperativa y sus asociados, en beneficio propio y de la comunidad. Es así como hoy tenemos un equipo de profesionales en todas las áreas como son ingeniería, ciencias sociopolíticas y legislación, salud, medioambiente, cultura y administración dispuesto a colaborar en el desarrollo de las comunidades, mediante el apoyo a las entidades estatales o privadas a través de la realización de convenios, contratos, outsourcing, fiducia y otras figuras jurídicas.

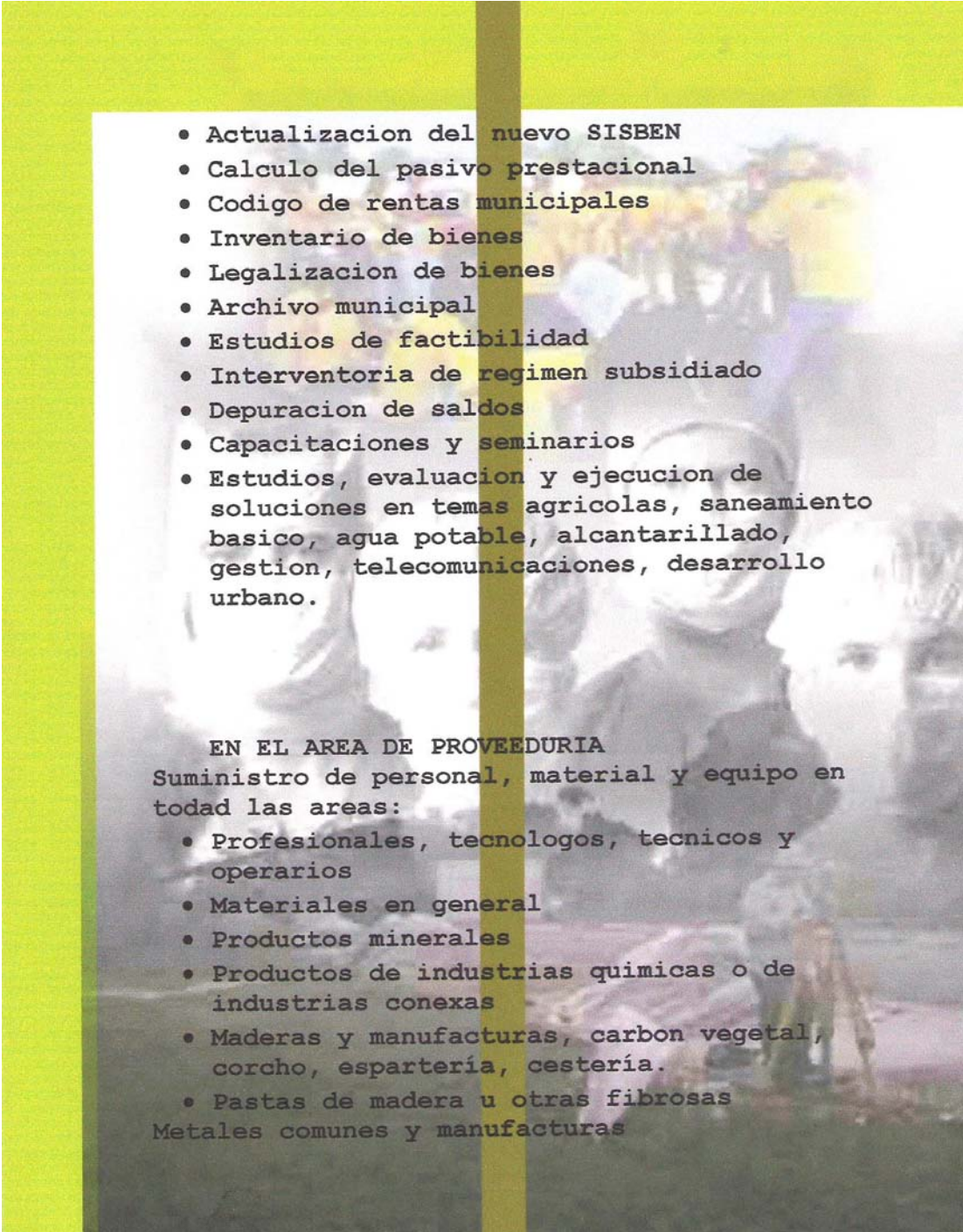


Servicios ofrecidos

El contar con un amplio, selecto y calificado grupo de directivos, profesionales y funcionarios, ampliamente capacitados en las diferentes áreas que la ejecución y garantía de las obras requieren, al igual que las empresas reconocidas por su seriedad, cumplimiento y marca, vinculadas comercialmente a nuestra organización nos posiciona en una amplia plataforma que nos permite ofrecer entre otros los siguientes servicios encaminados a la satisfacción de nuestros beneficiarios e interesados.

EN EL AREA DE CONSULTORIA

- Direccionamiento estrategico (proyectos)
- Presupuesto publico
- Plan de desarrollo
- Revision e implementacion del P.O.T.
- Planes parciales del E.O.T.
- Procesos y procedimientos
- Control interno
- Indicadores de gestion
- Estratificacion socioeconomica

- 
- Actualizacion del nuevo SISBEN
 - Calculo del pasivo prestacional
 - Codigo de rentas municipales
 - Inventario de bienes
 - Legalizacion de bienes
 - Archivo municipal
 - Estudios de factibilidad
 - Interventoria de regimen subsidiado
 - Depuracion de saldos
 - Capacitaciones y seminarios
 - Estudios, evaluacion y ejecucion de soluciones en temas agricolas, saneamiento basico, agua potable, alcantarillado, gestion, telecomunicaciones, desarrollo urbano.

EN EL AREA DE PROVEEDURIA

Suministro de personal, material y equipo en todas las areas:

- Profesionales, tecnólogos, técnicos y operarios
 - Materiales en general
 - Productos minerales
 - Productos de industrias químicas o de industrias conexas
 - Maderas y manufacturas, carbon vegetal, corcho, espartería, cestería.
 - Pastas de madera u otras fibras
- Metales comunes y manufacturas

- Maquinaria agrícola e industrial, junto con sus piezas para ensamble y repuestos
- Equipos, accesorios y elementos para centros educativos, de salud, medico quirurgicos, medico odontologicos y empresas en general.
- Compra, venta, administracion y outsourcing de inmuebles, vehiculos automotores, ambulancias, carros de bomberos, buses, motos, tractores, volquetas, retroexcavadoras, mezcladoras, compactadores de basuras, maquinaria liviana y pesada, partes, accesorios y mantenimiento de los mismos.

EN EL AREA DE PROYECTOS

- Elaboracion de proyectos de vivienda de interés social y saneamiento basico
- Vivienda
- Salud
- Educacion
- Medio ambiente
- Cultura y deporte
- Adecuacion y movimiento de tierras
- Recreacion
- Proyectos de cooperacion internacional

Programas de reforestacion y manejo de cuencas y microcuencas.

EN EL AREA DE CONSTRUCCION

- Diseño, interventoria y construccion de obras civiles
- En hidraulica
- Obras sanitarias y ambientales
- Sistemas de comunicación y obras complementarias
- Edificaciones y obras de urbanismo
- Montajes electromecanicos y obras complementarias
- Sistemas y servicios industriales
- Obras de tansporte y complementarios

contactenos

BUCARAMANGA

SANTANDER

OFICINA
Calle 116 # 32-61

TEL - 6369440
Fax -6371700 cel
3005695333

WEBMAIL
citadltda@colombia.com

Anexo E. DIAPOSITIVAS SECTOR SOLIDARIO

CURSO BÁSICO ECONOMÍA SOLIDARIA

Empresas de Economía Solidaria

- Cooperativas
- Precooperativas
- Empresas comunitarias
- Empresas solidarias de salud
- Empresas asociativas de trabajo

- Fondos de empleados
- Asociaciones mutuales
- Cooperativas de administración pública
- Las organizaciones de 2 y 3 grado de las mismas e instituciones auxiliares

Cooperativa

Empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y la comunidad en general.

Principios

- ▲ Adhesión voluntaria y abierta.
- ▲ Gestión democrática por parte de los asociados.
- ▲ Participación económica de los asociados.
- ▲ Autonomía e independencia.
- ▲ Educación, formación e información.
- ▲ Cooperación entre cooperativas.

Valores

Para la cooperativa

- ✓ Autoayuda
- ✓ Democracia
- ✓ Igualdad
- ✓ Equidad
- ✓ Solidaridad

Para los asociados

- ✓ Honestidad
- ✓ Transparencia
- ✓ Responsabilidad social
- ✓ Atención a los demás

Características

- ★ Ingreso y retiro de asociados, sea voluntario
- ★ Número de asociados variable e ilimitado
- ★ Participación democrática
- ★ Educación cooperativa permanente
- ★ Integración social y económica al sector Cooperativo
- ★ Patrimonio mínimo variable e ilimitado
- ★ Irrepartibilidad de las reservas sociales
- ★ Duración indefinida

Prohibiciones

- × Tener discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.
- × Establecer con sociedades o personas mercantiles, combinaciones o acuerdos que le hagan participar a estas, directa o indirectamente de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorgan a las cooperativas.
- × Conceder ventajas o privilegios a los promotores o fundadores.
- × Desarrollar actividades distintas a las enumeradas en sus estatutos.
- × Transformarse en sociedad mercantil.

Acuerdo Cooperativo

Es el contrato que se celebra entre un número determinado de personas, con el objeto de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Toda actividad económica, social o cultural puede organizarse con base en el acuerdo Cooperativo.

Clasificación

Actividad	{	Especializada Multiactiva Integrales
Objeto	{	Comercialización Trabajo Asociado Agropecuarias Educación Transporte Vivienda Otras

Contenido de los Estatutos

- ✧ Razón social, domicilio y ámbito territorial de operaciones
- ✧ Objetivo del acuerdo cooperativo y enumeración de sus actividades
- ✧ Derechos y deberes de los asociados
- ✧ Régimen de sanciones, causales y procedimientos
- ✧ Procedimiento para resolver diferencias o conflictos entre los asociados o entre estos y la cooperativa
- ✧ Régimen de organización interna, constitución, procedimiento y funciones de los organismos de administración y vigilancia

Contenido de los Estatutos...

- ✧ Convocatoria de asambleas ordinarias y extraordinarias
- ✧ Constitución e incremento patrimonial de la cooperativa
- ✧ Reservas y fondos sociales
- ✧ Aportes sociales mínimos no reducible durante la vida de la cooperativa
- ✧ Forma de aplicación de los excedentes
- ✧ Régimen y responsabilidad de la cooperativa y sus asociados

Contenido de los Estatutos...

- ✧ Normas para fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación
- ✧ Procedimiento para reforma de estatutos
- ✧ Los estatutos serán reglamentados por el consejo de administración con el propósito de facilitar su aplicación en el funcionamiento interno y la prestación de los servicios
- ✧ Las reformas de los estatutos deberán ser aprobados en asamblea general y sancionadas por Dansocial.

Asociados

Podrán ser asociados de las cooperativas:

- ‡ Las personas naturales legalmente capaces, menores de edad que hayan cumplido (14 años) o quienes sin haberlos cumplido se asocien a través de representante legal
- ‡ Las personas jurídicas de derecho público
- ‡ Las personas jurídicas del sector cooperativo y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro

Asociados...

La calidad de asociados de una cooperativa se adquiere: Para los fundadores, a partir de la fecha de la asamblea de constitución y para los que ingresen posteriormente, a partir de la fecha que sean aceptados por el órgano competente.

La calidad de asociado se perderá por muerte, disolución, cuando se trate de personas jurídicas, retiro voluntario o exclusión.

Los estatutos de la cooperativa establecerá los procedimientos para el retiro de los asociados.

Derechos de los Asociados

- ⌘ Utilizar los servicios de la cooperativa y realizar con ella las operaciones propias de su objeto social.
- ⌘ Participar en las actividades de la cooperativa y en su administración, mediante el desempeño de cargos sociales.
- ⌘ Ser informados de la gestión de la cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias.
- ⌘ Ejercer actos de decisión y elección en las asambleas generales.

Deberes de los Asociados

- ⌘ Adquirir conocimiento sobre los principios básicos del cooperativismo.
- ⌘ Cumplir las obligaciones derivadas del acuerdo cooperativo.
- ⌘ Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos administrativos y vigilancia
- ⌘ Comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y con las sociedades de la misma
- ⌘ Abstenerse de efectuar actos o de incluir en omisiones que afecten la estabilidad económica o de prestigio social de la cooperativa

Asamblea General

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 o estatutarias.

La constituye la reunión de los **asociados hábiles** o de los delegados elegidos por éstos.

- ✱ Reuniones de asamblea ordinarias
- ✱ Extraordinarias

Procedimiento para convocar a Asambleas

La asamblea general ordinaria y extraordinaria, será convocada por el consejo de administración, para fecha, hora y lugar determinado.

La junta de vigilancia, el revisor fiscal o un 15% mínimo de los asociados, podrán solicitar al consejo de administración, la convocatoria de asamblea general extraordinaria.

Quórum para deliberar y adoptar decisiones

La asistencia de la mitad de los asociados hábiles o de los delegados convocados construirá quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas. Si dentro de la hora siguiente a la convocatoria no hubiere integrado este quórum, la asamblea podrá deliberar y adoptar decisiones con un número de asociados no inferior al 10% del total de los asociados hábiles, ni al 50% del número requerido para construir una cooperativa.

Funciones de la Asamblea

- ✧ Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objetivo social.
- ✧ Reformar los estatutos
- ✧ Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia
- ✧ Aprobar o No los estados financieros de fin de ejercicio
- ✧ Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto a la ley y los estatutos.
- ✧ Fijar aportes extraordinarios

Funciones de la Asamblea...

- ✧ Elegir los miembros del consejo de administración y de la junta de vigilancia
- ✧ Elegir el revisor fiscal, su suplente y fijar su remuneración
- ✧ Autorizar al consejo de administración para celebrar contratos señalando el porcentaje del capital social.
- ✧ Dirimir los conflictos que existan entre el consejo de administración y la junta de vigilancia.
- ✧ Las demás que el señalen los estatutos y las leyes

Consejo de Administración

- Es el órgano permanente de administración subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general.
- El número de integrantes, su período y las causales de remoción y sus funciones serán fijadas en los estatutos.

Funciones del Consejo de Administración

- ♦ Asignar los cargos dentro del consejo de administración, elegir los comités de educación (art. 90) y otro que se requiera para mejorar el servicio de los asociados.
- ♦ Nombrar al gerente y removerlo por causa justa
- ♦ Decidir sobre la admisión, renuncia o exclusión de los asociados y sobre devolución de aportes sociales
- ♦ Llevar a cabo la autogestión, fijando normas para la prestación de servicios.

Funciones del Consejo de Administración...

- ♦ Aprobar el plan de desarrollo, el plan anual de actividades, el presupuesto de ingresos y hacer seguimiento y evaluación periódica
- ♦ Aprobar la afiliación a otras instituciones del sector cooperativo
- ♦ Autorizar al gerente para celebrar contratos
- ♦ Presentar a la asamblea general ordinaria el informe de actividades, el balance general y recomendaciones para distribución de excedentes.
- ♦ Recibir y estudiar los informes de gerencia, del revisor fiscal, de la junta de vigilancia miembros de los comités.

Funciones del Consejo de Administración...

En términos generales al consejo le corresponde las funciones de planeación, organización, evacuación, control e integración de la cooperativa, siempre asegurando el desarrollo de la cooperativa, para lo cual debe tener presente el objeto social.

Junta de Vigilancia

Órgano de **control social** de la Cooperativa conformado por un número máximo de 3 asociados hábiles con sus respectivos suplentes; su período y causales de remoción serán fijadas en los estatutos.

Funciones de la Junta de Vigilancia

- Velar por que los actos de los órganos de administración se ajusten a normas legales, estatutarias y en especial dentro de los principios cooperativos.
- Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y al órgano competente (de orden nacional) sobre las irregularidades que se presenten en el funcionamiento de la cooperativa y presentar recomendaciones.
- Conocer los reclamos que presenten los asociados en relación con la presentación de servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos.

Gerente

Es el empleado de más jerarquía dentro de la cooperativa ya que es el representante legal y ejecutor de las disposiciones y acuerdos del Consejo de Administración.

Funciones del Gerente

- ‡ Proveer cargos contemplados en la planta de personal.
- ‡ Organizar el trabajo, la producción y el abastecimiento de la cooperativa.
- ‡ Ordenar los gastos.
- ‡ Celebrar contratos, realizar operaciones de conformidad con los estatutos.
- ‡ Presentar para estudio y aprobación del Consejo, el presupuesto de ingresos, gastos e inversiones para el período correspondiente y los planes, programas y proyectos que estime necesarios.

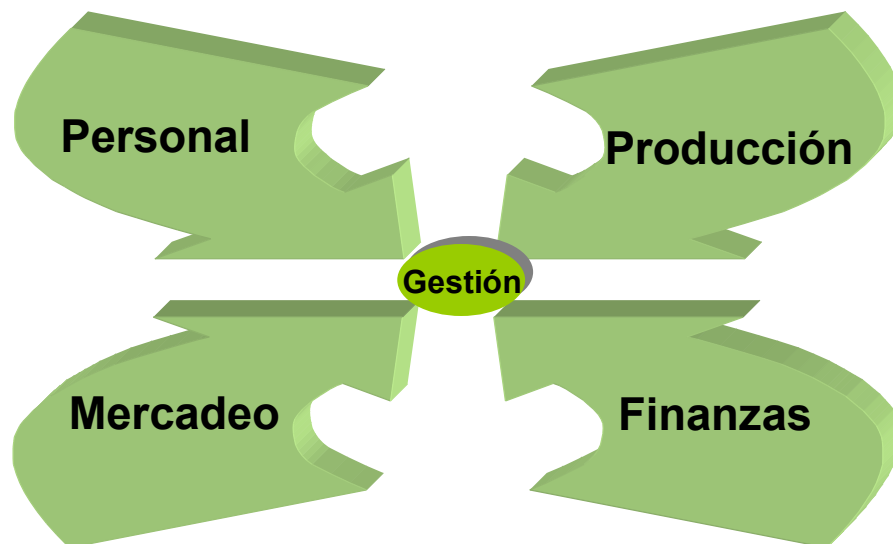
Comité de Educación

Órgano encargado de realizar en forma permanente actividades que tiendan a la formación de sus asociados y trabajadores en principios, métodos y características del cooperativismo, de asistencia técnica e investigación y de promoción, así como para capacitar a los administradores en la gestión empresarial.

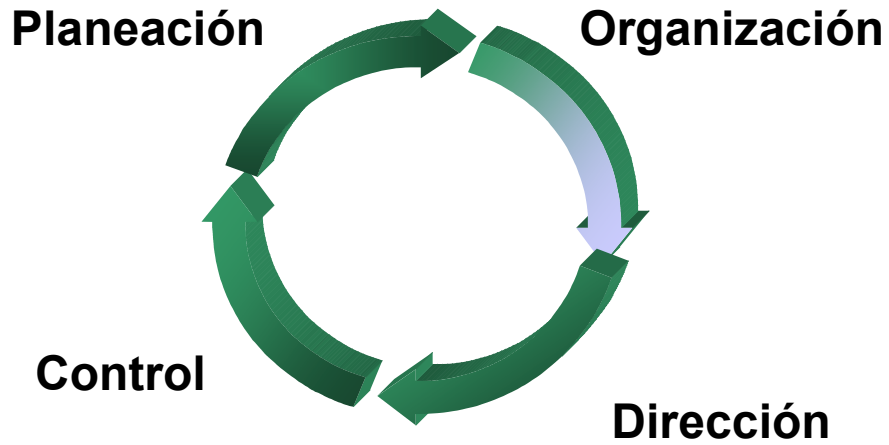
Comité de Solidaridad

Con los excedentes en un mínimo del 10%, las cooperativas deberán desarrollar la ayuda mutua a sus asociados con programas de previsión, de salud y asistenciales para atender eventos de calamidad y enfermedad de los asociados.

Áreas de Gestión



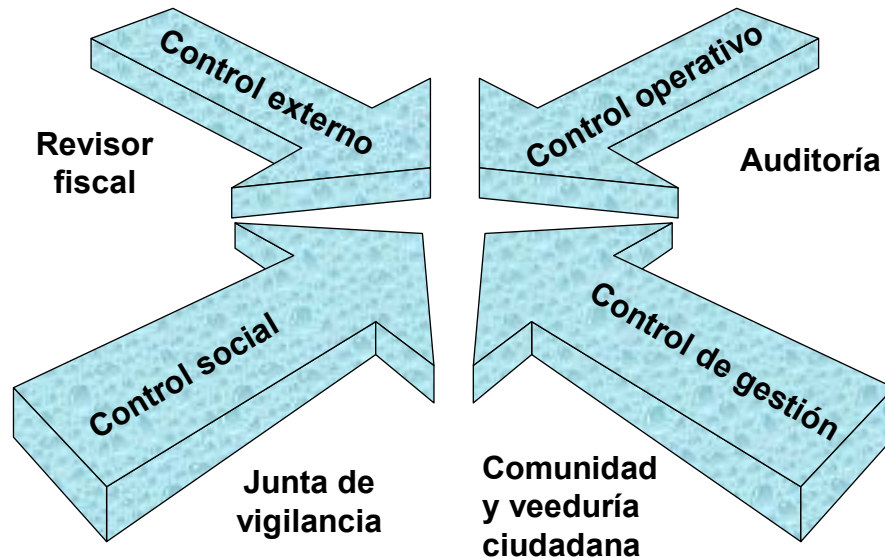
Funciones Administrativas



Organigrama de la Cooperativa



El Control



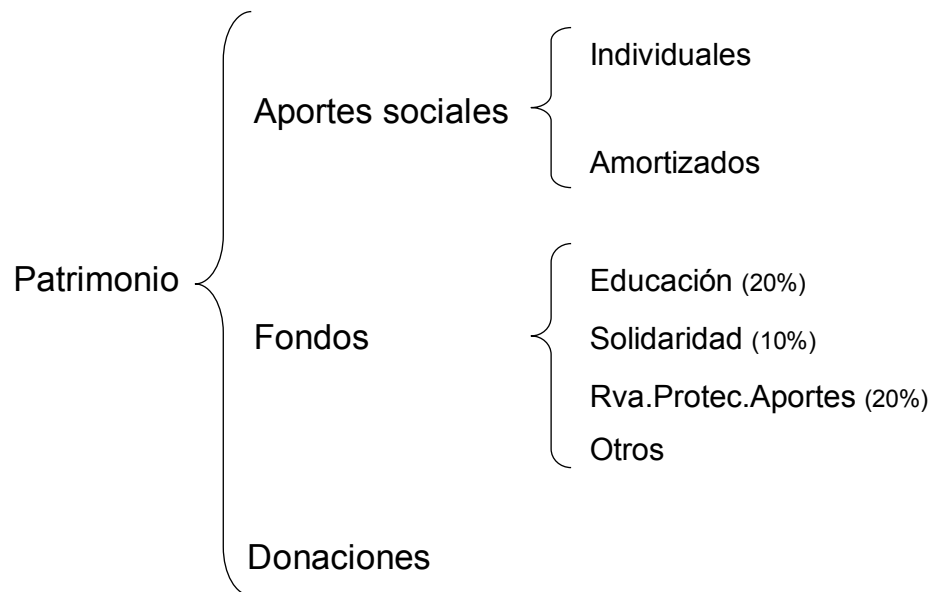
Aspectos contables

Con el fin de obtener una información económica que nos permita tomar decisiones, se debe llevar una contabilidad conforme a las normas establecidas.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- 👍 Manejo Presupuestal
- 👍 Libros
- 👍 Estados Financieros
- 👍 Plan único de cuentas

Régimen Económico



Trámites para constitución

- ⚙ Conformer base social
- ⚙ Comité organizador o gestor
- ⚙ Curso inducción y básico
- ⚙ Elaboración de estatutos
- ⚙ Asamblea de constitución y elección de dignatarios
- ⚙ Legalización
- ⚙ Seguridad social

Requisitos inscripción en Cámara de Comercio

- ✎ Solicitud escrita de reconocimiento de personería jurídica
- ✎ Acta de la asamblea de constitución
- ✎ Texto completo de los estatutos
- ✎ Constancia de pago de por lo menos el 25% de los aportes iniciales suscrito por los fundadores expedida por el representante legal de la cooperativa
- ✎ Acreditar la educación cooperativa por parte de los fundadores con una intensidad horaria no inferior a 20 horas