

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO
ASOCIADO “GESERCOOP” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

LUZ ANGELA ARDILA GOMEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2003

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO
ASOCIADO “GESERCOOP” EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

LUZ ANGELA ARDILA GOMEZ

**Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Gestión
Empresarial**

Director

Siomara Hernández Sánchez

Ingeniera Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2003

Este trabajo de investigación va dedicado a Dios
como fuente de inspiración; a mis padres y
hermanos ,a mi esposo y mi hijo.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Ingeniera Siomara Hernández Sánchez, directora del proyecto de grado.

Lilia Camacho Suárez, gerente de la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado "GESERCOOP".

Luz Dary Guerrero, Asistente Administrativa de la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado "GESERCOOP".

Tutores de todas las áreas del Insed por sus enseñanzas y colaboración.

Directivas del Insed por el desarrollo del programa de Gestión Empresarial.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ASPECTOS GENERALES	3
1.1 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO	3
1.1.1 El Cooperativismo en Colombia	5
1.1.2 El Cooperativismo en el contexto actual	7
1.1.3 El Cooperativismo en Santander	8
1.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	10
1.2.1 Reseña Histórica	10
1.2.2 Objeto Social	11
1.2.3 Estructura Organizacional	11
1.2.4 Servicios	12
1.2.5 Infraestructura	12
1.2.5.1 Humana	12
1.2.5.2 Tecnológica	14
1.2.5.3 Física	14
1.2.6 Principales Clientes	15
2. AUDITORIA O EVALUACIÓN EXTERNA	16
2.1 FACTOR ECONÓMICO	16
2.1.1 Inflación	18
2.1.2 Disponibilidad de Crédito	19
2.1.3 El Desempleo	22
2.1.4 Impuestos sobre las ventas IVA	23
2.1.5 Reforma Tributaria	24

2.1.6 Sobretasa	29
2.1.7 Recesión Económica	30
2.1.8 Tasas de Interés	33
2.2 FACTOR COMPETITIVO	33
2.2.1 La Rivalidad de las Empresas que Compiten	34
2.2.2 Entrada Potencial de Competidores Nuevos	35
2.2.3 Desarrollo de Servicios Sustitutos	36
2.2.4 Poder de Negociación de los Proveedores	36
2.2.5 Poder de Negociación de los Consumidores	37
2.2.6 Responsabilidad Social	37
2.2.7 Portafolio de Servicios	38
2.2.8 Clientes del Sector	38
2.2.9 Estrategias Utilizadas por la Competencia	41
2.2.10 La Matriz del Perfil Competitivo MPC	42
2.3 FACTOR SOCIOCULTURAL	44
2.3.1 Nivel Educativo	44
2.3.2 Mercado Laboral	46
2.3.3 El Modelo Económico Imperante	47
2.3.4 Política de Paz	48
2.3.5 Cultura Asociativa	49
2.3.6 La Violencia	51
2.3.7 La Corrupción en la Administración	52
2.3.8 La Integración Cooperativa	54
2.4 FACTORES POLÍTICOS GUBERNAMENTALES Y LEGALES	55
2.4.1 Plan Nacional de Desarrollo	55
2.4.2 Normatividad	59
2.4.2.1 Evolución de la legislación cooperativa colombiana	60
2.4.2.2 Proyecto de ley 144 de 2002	62
2.4.2.3 Proyecto de ley 125 de 2002	63

2.4.3 Promoción, Fomento y Fortalecimiento empresarial	65
2.4.4 Regulación y supervisión	66
2.4.5 Política Fiscal	68
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	69
2.5.1 Disponibilidad de Sistemas de Información	70
2.5.2 Tecnología Básica en la Empresa	71
2.5.3 Tecnología Disponible en Software	72
2.5.4 Costos de la Tecnología	72
2.6 VALORACIÓN DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM	73
3. AUDITORIA O EVALUACIÓN INTERNA	81
3.1 AUDITORIA GERENCIAL	82
3.1.1 Dirección	82
3.1.2 Planeación	84
3.1.2.1 Declaración de misión	84
3.1.2.2 Visión	85
3.1.2.3 Valores	85
3.1.3 Organización	86
3.1.3.1 Estructura administrativa	86
3.1.3.2 Descripción y especificación de cargos	87
3.1.4 Control	87
3.2 AUDITORIA DE MERCADOS	89
3.2.1 Análisis de los Clientes	89
3.2.2 Venta de Servicios	90
3.2.2.1 Publicidad	91
3.2.2.2 Promoción de venta	91
3.2.3 Planificación de servicios	91

3.2.4 Política de Precios	92
3.2.5 Investigación de Mercados	92
3.2.6 Análisis de Oportunidades	92
3.3 AUDITORIA FINANCIERA	93
3.3.1 Régimen Económico	93
3.3.1.1 El patrimonio	94
3.3.1.2 Los aportes sociales	95
3.3.1.3 Los excedentes	95
3.3.2 Análisis de Liquidez	95
3.3.2.1 Capital de trabajo	96
3.3.2.2 Solvencia	96
3.3.3 Indicadores de Endeudamiento	97
3.3.3.1 Endeudamiento	97
3.3.3.2 Concentración del endeudamiento en el corto plazo	97
3.3.3.3 Razón pasivo - capital o leverage total	98
3.3.4 Indicadores de actividad	99
3.3.4.1 Rotación de activos totales	99
3.3.5 Indicadores Financieros de Rentabilidad	99
3.3.5.1 Rentabilidad financiera	99
3.3.5.2 Rentabilidad económica	100
3.3.5.3. Margen de utilidad neta	100
3.3.5.4 Margen de utilidad operacional	101
3.3.6 Análisis Horizontal y Vertical	102
3.4 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO	103
3.4.1 Motivación	103
3.4.1.1 Estilo gerencial	104
3.4.2 Rotación de Personal	104
3.4.3 Evaluación del Desempeño	104
3.4.4 Delegación de Funciones	105

3.4.5 Capacitación	105
3.4.6 Cultura Organizacional	106
3.5 AUDITORIA DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	106
3.5.1 Procesos	106
3.5.1.1 Solicitud y contratación del servicio	106
3.5.1.2 Proceso de selección	107
3.5.1.3 Afiliación del personal a la cooperativa	109
3.5.1.4 Costo del servicio	111
3.5.1.5 Régimen de compensaciones	111
3.5.2 Capacidad Técnica y de Prestación del Servicio	112
3.5.3 Recursos Físicos	112
3.5.4 El Área de Sistemas de Información Computarizada	113
3.6 VALORACIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	113
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	119
4.1 MISIÓN	119
4.2 VISIÓN	119
4.3 VALORES	119
4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	120
4.4.1 Matriz DOFA	121
4.4.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACION DE LA ACCION PEEA	129
4.4.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE	135
4.5 DESCRIPCION DE ESTRATEGIAS	139
4.5.1 Penetración de mercados	139
4.5.2 Desarrollo del mercado	139
4.5.3 Desarrollo del servicio	140
4.6 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	140

4.6.1	Objetivos de penetración en el mercado	140
4.6.2	Objetivos de desarrollo del mercado	141
4.6.3	Objetivos de desarrollo del servicio	142
4.7	METAS	143
4.7.1	Metas gerenciales	143
4.7.2	Metas de mercadeo	143
4.7.3	Metas de prestación del servicio	144
4.7.4	Metas financieras	144
4.8	POLÍTICAS	144
4.8.1	Políticas administrativas	144
4.8.2	Políticas de mercadeo	145
4.8.3	Política de prestación del servicio	145
4.8.4	Políticas financieras	146
5.	PLAN DE ACCION	147
5.1	MERCADEO Y PUBLICIDAD	147
5.2	PLAN DE MERCADEO	148
5.3	IMPLEMENTACIÓN TECNOLÓGICA	148
5.4	EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION	154
5.4.1	INDICADORES DE GESTIÓN	155
6.	CONCLUSIONES	166
7.	RECOMENDACIONES	168
	BIBLIOGRAFIA	171
	ANEXOS	175

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Ventas realizadas por GESERCOOP año 2001 a 2003	39
Cuadro 2. Matriz del Perfil Competitivo MPC	43
Cuadro 3. Matriz POAM del factor económico	75
Cuadro 4. Matriz POAM del factor competitivo	76
Cuadro 5. Matriz POAM del factor sociocultural	77
Cuadro 6. Matriz POAM del factor político y legal	78
Cuadro 7. Matriz POAM del factor tecnológico	79
Cuadro 8. Matriz de los factores externos EFE	80
Cuadro 9. Capital de trabajo	96
Cuadro 10. Solvencia	96
Cuadro 11. Endeudamiento	97
Cuadro 12. Concentración del endeudamiento en el corto plazo	98
Cuadro 13. Razón pasivo - capital o leverage total	98
Cuadro 13. Actividad	99
Cuadro 15. Rentabilidad Financiera	99
Cuadro 16. Rentabilidad Económica	100
Cuadro 17. Margen de Utilidad Neta	101
Cuadro 18. Margen de Utilidad Operacional	101
Cuadro 19. Matriz PCI de la Capacidad Gerencial	115
Cuadro 20. Matriz PCI de la Capacidad Competitiva	116
Cuadro 21. Matriz PCI de la Capacidad Financiera	117
Cuadro 22. Matriz PCI de la Capacidad Productiva	118
Cuadro 23. Matriz PCI del Talento Humano	119
Cuadro 24. Matriz Resumen de los Factores Internos EFI	120

Cuadro 25. Matriz de DOFA	125
Cuadro 26. Matriz PEEA	132
Cuadro 27. Matriz MCPE	138
Cuadro 28. Plan Operativo de Promoción y Publicidad	149
Cuadro 29. Plan Operativo de Mercadeo	151
Cuadro 30. Plan Operativo de Desarrollo Tecnológico	153
Cuadro 31. Indicadores Control de Gestión Equipo Comercial	158
Cuadro 32. Tablero de Control de Indicadores del Plan de Acción	161
Cuadro 32. Indicadores para el Desempeño de la Organización	162
Cuadro 34. Matriz de Control de Indicadores	165

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. Balance General Clasificado año 2002	175
ANEXO B. Estado de Excedentes y Pérdidas año 2002	176
ANEXO C. Balance General Clasificado año 2001	177
ANEXO D. Estado de Excedentes y Pérdidas año 2001	178
ANEXO E. Balance General Comparativo año 2002-2001	179
ANEXO F. Estado de Excedentes y Pérdidas Comparativo años 2002-2001	181
ANEXO G. Evaluación Económica	182

GLOSARIO

AMENAZAS: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben o dificultan su desarrollo operativo.

AUDITORIA: definición de los factores que afectan el desempeño de la empresa.

AUDITORIA INTERNA: proceso de identificar fortalezas y debilidades de la organización.

AUDITORIA EXTERNA: proceso de identificar amenazas y oportunidades de la organización.

DEBILIDADES: actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DIAGNÓSTICO: se constituye en la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la misma.

EFICACIA: cumplimiento de objetivos.

EFICIENCIA: grado de aprovechamiento de los recursos.

ESTATUTOS: conjunto de normas que regulan una sociedad o corporación, su reglamento interior.

ESTRATEGIA: es el plan que integra las metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia ordenada de las acciones a tomar.

EVALUACIÓN: comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de resultados con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas.

EVALUACIÓN DE GESTIÓN: proceso sistemático cuya finalidad es evaluar y mejorar el desempeño de la organización en el logro de sus objetivos estratégicos.

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen al éxito de una empresa.

ÍNDICES DE GESTIÓN: unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, misión y visión.

METAS: puntos de referencia o aspiraciones de un año o menos que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro los objetivos planteados.

MISIÓN: es la afirmación que relata el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el porqué está en él, quiénes son sus clientes y cuáles son los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

OBJETIVOS: resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión.

OPCIONES ESTRATÉGICAS: fundamento del proceso estratégico que incluye el número de alternativas clave a las que el empresario se enfrenta periódicamente.

OPORTUNIDADES: eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que facilitan o benefician el desarrollo de la empresa.

PLAN DE ACCIÓN: son las operaciones que se deben ejecutar en cada una de las áreas para concretar las estrategias de un plan.

PLANEACIÓN: es el proceso de identificar las oportunidades aprovechando nuestras fortalezas y mejorando técnicamente las operaciones dentro de la organización estableciendo planes o proyectos que aprovechen integralmente las oportunidades.

PLAN ESTRATÉGICO: programación de estrategias establecidas a largo plazo mediante el diagnóstico estratégico de la organización.

POLÍTICAS: son consideradas la forma, por medio de la cual, las metas fijadas van a lograrse.

PRINCIPIOS: son el marco de referencia que regula la vida de la organización.

VISIÓN: es predecir cómo será la empresa para propietarios, accionistas, empleados, clientes, proveedores.

RESUMEN

TITULO: PLANEACION ESTRATEGIA DE LA COOPERATIVA GESTORA DE SERVICIO DE TRABAJO ASOCIADO "GESERCOOP"*

AUTORA: LUZ ANGELA ARDILA GOMEZ**

PALABRAS CLAVES: PLANEACION, ESTRATEGIA, DIAGNÓSTICO, ANALISIS, MATRIZ DOFA, IMPLEMENTACION, INDICADORES

DESCRIPCION

El objeto de este proyecto es diseñar y desarrollar un modelo de planeación estratégica con el fin de fortalecer el desempeño de la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado "GESERCOOP". El alcance del presente estudio es lograr un posicionamiento en el mercado para afrontar de la mejor manera posible las circunstancias del futuro, buscando la satisfacción de los asociados y clientes de la Cooperativa.

En el primer capítulo se describe las generalidades. Se hace una presentación breve de la empresa como reseña histórica, servicios, principales clientes, organización e infraestructura. El capítulo dos contiene el diagnóstico externo de la cooperativa donde se analizó que los factores socio cultural, político legal y tecnológicos tienen una influencia positiva en su entorno y sólo el factor económico presenta una amenaza que la empresa debe contrarrestar.

El capítulo tres contiene el diagnóstico interno de la cooperativa donde se encontró que el área administrativa, mercados, servicios y talento humano presentan una debilidad y sólo el área financiera representa una fortaleza, con lo cual se pudo detectar que la cooperativa presenta limitaciones que debe controlar para mejorar las áreas funcionales de la organización. El capítulo cuatro contiene el direccionamiento estratégico, el cual contempla la formulación de la misión, visión, valores; el análisis, formulación y la selección de estrategias las cuales de acuerdo con el análisis de la matriz DOFA, PEEA y MPCE las tres estrategias viables a implementar en la Cooperativa son penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de servicio. El capítulo cinco contiene las opciones estratégicas en el cual se definieron los objetivos, metas, políticas, recursos y las herramientas necesarias para la evaluación, revisión y control de las estrategias implementadas para garantizar el cumplimiento real del plan estratégico.

* Trabajo de grado

** Instituto de educación a distancia. Gestión Empresarial. Ing. Siomara Hernández Sánchez

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLANNING OF THE COOPERATIVE AGENT OF SERVICE OF WORK ASSOCIATE "GESERCOOP"

AUTHOR: LUZ ANGELA ARDILA GÓMEZ**

KEY WORDS: PLANEACION, STRATEGY, DIAGNOSTIC, ANALYSIS, MAIN DOFA, IMPLEMENTATION, INDICATORS

DESCRIPTION

The object of this project is to design and to develop a model of strategic planning with the purpose of strengthening the Cooperative Agent's of Service of Work Associate acting "GESERCOOP". The reach of the present study is to achieve a positioning in the market to confront in the best possible way the circumstances of the future, looking for the satisfaction of the associates and clients of the Cooperative.

In the first chapter it is described the generalities. It is made a brief presentation of the company like historical review, services, main clients, organization and infrastructure. The chapter two contain the external diagnosis of the cooperative where it was analyzed that the legal and technological factors cultural, political partner have a positive influence in their environment and the economic factor only presents a threat that the company should counteract.

The chapter three contain the internal diagnosis of the cooperative where it was found that the administrative area, markets, services and human talent present a weakness and the financial area only represents a strength, with that which you could detect that the cooperative presents limitations that it should control to improve the functional areas of the organization. The chapter four contain the strategic direction, which contemplates the formulation of the mission, vision, values; the analysis, formulation and the selection of strategies those which in accordance with the analysis of the main DOFA, PEEA and MPCE the three viable strategies to implement in the Cooperative are market penetration, market development and development of service. The chapter five contain the strategic options in which you/they were defined the objectives, goals, political, resources and the necessary tools for the evaluation, revision and control of the strategies implemented to guarantee the real execution of the strategic plan.

* Grade work

** Education Institute at Distance. Managerial Administration. Engineer Siomara Hernández Sánchez

INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la institución obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la entidad misma hacia el futuro.

La Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado "GESERCOOP", empresa dedicada a la prestación de servicios intelectuales y físicos relacionados con labores administrativas, técnicas y operativas, debe enfatizar su gestión en la necesidad de implantar el uso del pensamiento estratégico como proceso indispensable para seleccionar las metas de la cooperativa, determinando las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas, y establecer los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se cumplan..

En este nuevo enfoque se proyecta el posicionamiento de la cooperativa en el mercado en concordancia con su visión institucional, de tal forma que los planes de acción propuestos se ejecuten en el tiempo y los cambios que se originen le proporcionen una mejora sustancial que le permitan colocarla en un nivel óptimo de calidad y garantizar no solamente su consolidación en el corto plazo sino también su expansión y crecimiento.

Para tal propósito el proyecto está dividido en cinco capítulos, cuyos contenidos se expresan a continuación:

En el primer capítulo se incluye información del sector cooperativo y una presentación general de la empresa como reseña histórica, objeto social, estructura organizacional, servicios que presta, infraestructura y principales clientes.

En el segundo capítulo se desarrolla la auditoria o evaluación externa la cual contempla factores económicos, competitivos, sociales, políticos, tecnológicos y se presenta la Matriz de Perfil Competitivo y la Matriz del Perfil de Amenazas y Oportunidades.

En el tercer capítulo se lleva a cabo el diagnóstico interno con el fin de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la cooperativa en las áreas gerencial, de mercados, financiera, del servicio, talento humano y se presenta la Matriz del Perfil de Capacidad Interna.

En el cuarto capítulo se lleva a cabo el Direccionamiento Estratégico que contempla el establecimiento de la misión, visión, valores, y a partir de los resultados de las matrices DOFA, PEEA y MCPE se formulan y seleccionan las estrategias.

En el capítulo cinco se establecen las estrategias, se fijan los objetivos, metas, políticas, plan de acción y se diseñan los indicadores que ayudarán a realizar la evaluación y el seguimiento a la gestión.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 HISTORIA DEL COOPERATIVISMO

El cooperativismo surge a mediados del siglo XVII en la plenitud de la llamada Revolución Industrial (1750 – 1850), como una propuesta de organización popular para proteger la capacidad adquisitiva de los salarios, mejorar la situación económica y social de los sectores laborales y campesinos, y desarrollar una nueva concepción económica y empresarial con base en el ejercicio, la cooperación, la solidaridad, la participación y educación continuada de las clases menor favorecidas.¹

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.

En este momento histórico abre sus puertas, el 21 de diciembre de 1844 un almacén de víveres organizado por la Cooperativa de Consumo Rochdale, una ciudad industrial inglesa en la que 28 trabajadores, muchos de ellos tejedores impulsados por un líder llamado Robert Owen y a raíz de su despido de la fábrica por sindicalismo, fundaron la mencionada entidad que se hizo célebre por su rápido desarrollo basado en ciertas ideas y prácticas administrativas que se conocen generalmente como los “Principios Cooperativos”.²

¹CAÑOLA, Jairo. La Banca. El día Ltda.. Medellín 1997. Pág. 22.

² Ibid., p.18

Si bien la “Sociedad de los Probos Pioneros de Rochdale”, como se auto denominaron, inició con su actividad como cooperativa de consumidores organizados, desde el primer momento se mantuvo la idea de la organización de empresas de producción y trabajo en la actividad manufacturera, continuando con el trabajo asociado en hilandería hasta 1864.

Hallando aplicación práctica a la tesis de Robert Owen (1771-1858), “el padre del cooperativismo” y de otros pensadores, entre ellos Charles Fourier (1772 – 1837), Phillipe Buchex (1796 -1865), Louis Blanc (1812 – 1882), Ferdinand Lasalle (1825 – 1864)³, los pioneros se dieron a la tarea de diseñar un modelo de empresa que corrigiera las iniquidades que generaban las sociedades comerciales, constituidas para obtener lucro a costa del consumidor y del trabajador. El mérito de su acción está en que, desde el inicio, acordaron regir la organización bajo unos principios que incorporaron a sus estatutos, legando a la historia lo que hoy se conoce como “los siete principios cooperativos de Rochdale”, que han servido para que en todo el mundo millares de persona hayan logrado mejorar sus condiciones de vida.

Experiencias como los Talleres Rurales del Valle, formadas por grupos femeninos organizados bajo los auspicios de la Federación de Cafeteros, la cooperativa de Tierra Grata y Cafetera de Durania, en Norte de Santander; la cooperativa Ovina de Marulanda, en Caldas; Coopiagros, de ingenieros agrónomos del Sinú; Coopercolt, del gremio periodístico en Antioquia; Integra, en el ramo de la prestación de servicios en Bogotá; Recuperar, en la actividad del reciclaje en Medellín; Maderarte, en la fabricación de

³ Cooperativas de Trabajo Asociado. ASCOOP. Edit. Guadalupe Ltda. Bogotá 2003. Pág.15

artículos de madera y las cooperativas de trabajo asociado protagonistas de la expansión del cultivo de palma africana en el Magdalena Medio –región sur del Cesar y Santander-, en Casanare y en otras partes del país son ejemplo de empresas eficientes que hoy tienen vida autónoma.⁴

Las cooperativas en proceso de desarrollo se unen a otras de su especialidad a escala nacional hasta que muy pronto en Londres en 1895 varios organismos internacionales constituyen la Alianza Cooperativa (A.C.I), organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo, que se propone entre otros objetivos el de precisar y difundir por todo el mundo los principios y métodos de la cooperación. Sus miembros son organizaciones cooperativas de todos los sectores de actividad, tales como las agrícolas, bancarias, de crédito y ahorro, energía, industriales, de seguros, pesca, vivienda, turismo y consumo. La ACI cuenta entre sus miembros más de 230 organizaciones de más de 100 países que representan más de 730 millones de personas de todo el mundo.⁵

Aunque el modelo cooperativo llegó a América desde fines del siglo XIX, en Colombia se expusieron las primeras inquietudes vinculadas a la creación de estas empresas a principios del siglo XX, y la primera ley de cooperativas fue promulgada por el gobierno nacional en 1931, convirtiéndose en la base normativa para fortalecer el cooperativismo que hoy conocemos.

1.1.1 El cooperativismo en Colombia. En el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera,

⁴ JAIMES, Clemente. Presidente Comité Nacional. de Cooperativas de trabajo asociado.

⁵ Doctrina Cooperativa. [on line] <http://www.gestiopolis.com>.

ministro de agricultura 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 integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito UCONAL, la que más tarde se convertiría en Banco Uconal, después, en 1960, la fundación de la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP, entidades que promovieron la constitución y el

desarrollo de instituciones financieras y de otro carácter como la Central de Cooperativas de Crédito y Desarrollo Social COOPDESARROLLO, el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo FINANCIACOOP (años más tarde sería el Banco Cooperativo de Colombia)-Seguros La Equidad, Seguros Uconal, entre otros.

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, entre otras.

Como máximo organismo de integración de los organismos de segundo grado figura la Confederación de Cooperativas de Colombia, CONFECOOP.

1.1.2 El cooperativismo en el contexto actual. Tomando como base la información con que cuenta la Confederación de Cooperativas de Colombia⁶, a 31 de diciembre de 2001, en Colombia 1'860.000 ciudadanos estaban

⁶ La Confederación ha consolidando información financiera y estadística, conformando una base de datos de más de 13 millones de registros con información histórica de más de cinco años.

vinculados a una organización cooperativa. Esta cifra representa un 6.62% de la población mayor de 14 años, agrupada en cerca de 3.000 entidades cooperativas con activos superiores a 6.7 billones de pesos y con un patrimonio cercano a los 2.8 billones de pesos y más de 65.000 empleos directos generados.

A pesar de la difícil situación económica del país, el sector cooperativo ha mantenido una dinámica importante. Así por ejemplo, los activos en los últimos tres años crecieron por encima de la inflación, en un 13.66% promedio anual. Esta situación se ve reflejada también en el comportamiento del patrimonio, el cual en promedio en los últimos tres años creció en 13.94%. Los ingresos del sector en los tres últimos años crecieron en promedio en un 9.99% anual, cifra por encima de la inflación promedio para ese período.

Las cooperativas se encuentran localizadas en 498 municipios, esto es, en más del 45% de los existentes en el país. Sin embargo se observa un alto grado de concentración de la actividad cooperativa en Bogotá y Cundinamarca, Antioquia, Valle y Santander, en los cuales se halla el 56.76% de las entidades, el 70.10% de los activos y el 79.17% de los asociados, situación que al ser advertida obliga la formulación de replanteamientos en los planes de promoción y fomento cooperativo en otras regiones del país.

1.1.3 El Cooperativismo en Santander. El Cooperativismo en Santander hizo su aparición en la década de los años 30, época durante la cual se

crearon dos cooperativas de ahorro y crédito localizadas en Bucaramanga y Barrancabermeja.

Durante la década del 40 se crearon dos cooperativas de gran significado empresarial para la economía de Santander, la cooperativa del Magisterio de Santander (COOPMAGISTERIO) y la Cooperativa de Transportadores de Santander (COPETRAN).

A partir de 1950 dentro de un contexto de violencia política entre los partidos tradicionales, surgen Cootrasur, y Cotraeco, resultado de sindicatos poderosos como los de Bavaria y ECOPETROL "La Unión Sindical Obrera y la USO".

En los años sesenta nacen organizaciones cooperativas como Coomultrasan, Coopcentral, que regulan la economía del Departamento; y otras como Coopasan, Cotransmagdalena, la poderosa empresa transportadora del Magdalena Medio y Coochosan, Cotrander, Cotransricaurte y Cootransflusivales que conforman las cooperativas transportadoras de Santander, que surgen de la unión de pequeños capitales y se constituyen hoy en día en un importante motor de desarrollo y generación de empleo en la región.

Nace la Cooperativa de Profesores de la UIS como centro de Educación Universitaria. Conalvivienda que se constituye como la mejor Cooperativa de vivienda de la región y símbolo de organización de los destechados. Coomercoop se destaca por su gigantesco programa de mercadeo y comercialización agrícola, la cooperativa de vendedores del Centro Comercial Sanandresito, que logran consolidar una organización comercial

con cierta estabilidad. Por último no se puede dejar de nombrar las cooperativas de San Gil como Audicoop y Coounisangil, cuya gestión de más de 36 años la sitúan entre las más importantes del país.⁷

1.2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA COOPERATIVA GESTORA DE SERVICIOS DE TRABAJO ASOCIADO “GESERCOOP”.

1.2.1 Reseña histórica. La Cooperativa Gestora de Servicios de Trabajo Asociado “GESERCOOP”, organización de primer grado, de régimen de trabajo asociado con resolución No. E.0175 de 2000 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, inscrita en la Cámara de Comercio con el registro No. 05503235-21 de 2000/09/01, con identificación tributaria Nit 804.009.984-1, inició sus actividades en la Carrera 11 No. 11 – 29 en la ciudad de Floridablanca, Santander. Mirando mejores posibilidades decide trasladar su sede a un local situado en la calle 50 No. 26 – 85, Local 6, Edificio Portal del Parque, donde funciona actualmente.

Una vez instalados se inicia con una gestión de mercado en diferentes hoteles como el Melía Chicamocha, Hotel San Juan, Organización Recreativa Moncogua, Acueducto de Bucaramanga, Multiquímicos, Químicos Panamericanos, Interconexión Eléctrica Isa, María Eugenia Cote, Hermes Mauricio Sierra, Acotecor, Conjunto Residencial Santa María de Cañaverl, Metalteco, Club Campestre de Bucaramanga; entre otros, y con los cuales se tienen contratos de prestación de servicios, manejo de personal y nómina. Una vez consolidada en el mercado ha ampliado su cobertura con nuevos contratos entre los cuales se incluye SAI 007 Mundo, Conjunto Villa Diamante, COVIG, Asociación Deportiva Club Campestre y Cementos Sansón.

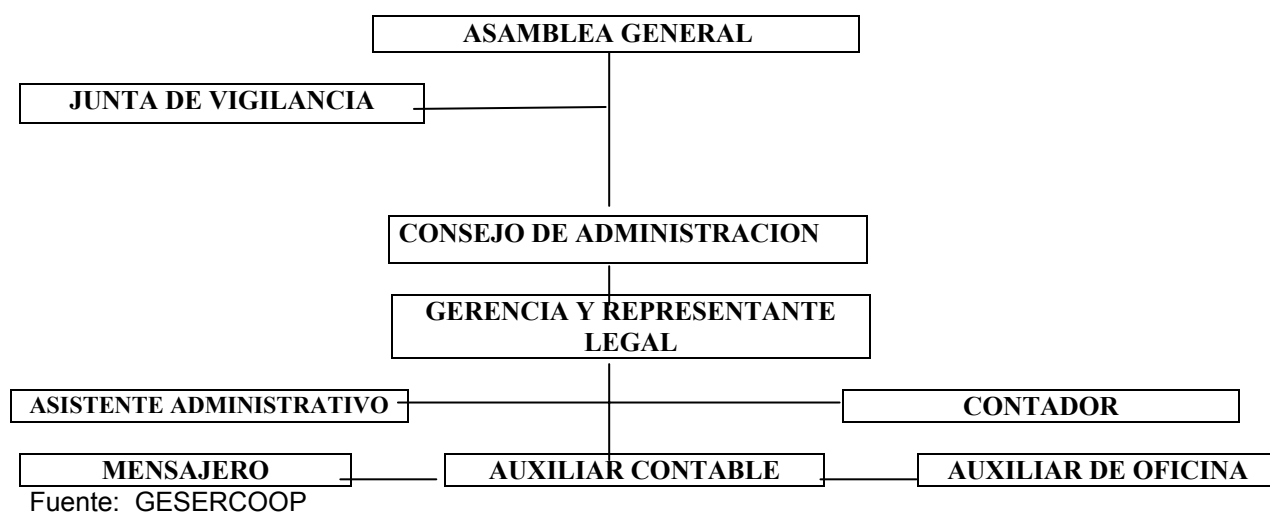
⁷Confecoop del Oriente Colombiano

Desde su inicio y por acta No. 1 del Consejo de Administración del 17-07-2000, inscrita en la cámara de comercio el 01-09-2000, asume la gerencia la doctora Lilia Camacho Suárez, quien entre sus facultades como representante legal es la encargada de organizar, y dirigir conforme a los reglamentos del consejo de administración la prestación de los servicios de la Cooperativa.

1.2.2 Objeto social. La Cooperativa Gestora de Servicios de Trabajo Asociado "GESERCOOP" tiene como objeto social organizar y prestar servicios de carácter físico e intelectual a los asociados que vinculen su fuerza laboral en las diferentes áreas y especialidades a empresas públicas y privadas, personas naturales y jurídicas, relacionadas con labores administrativas, técnicas y operativas.

1.2.3 Estructura Organizacional. "GESERCOOP" cuenta con el siguiente organigrama: (Véase Figura 1.)

Figura 1. Organigrama Actual



1.2.4 Servicios. “GESERCOOP” presta los siguientes servicios: Personal en salud, mensajería, aseo y cafetería, jardinería, personal en hotelería y turismo, limpieza y mantenimiento de piscina, personal técnico y profesional, operarios de planta, conductores, mercaderistas y vendedores, secretaria, auxiliares contables, servicio instalación, reparación y mantenimiento de computadores y todas las áreas en general.

1.2.5 Infraestructura. La infraestructura de la empresa está compuesta por humana, tecnológica y física.

1.2.5.1 Humana. La cooperativa está conformada por la siguiente planta de personal:

GERENCIA.

La gerencia de la cooperativa GESERCOOP esta a cargo de la Señora LILIA CAMACHO SUÁREZ, representante legal, quien se ha desempeñado en este cargo desde el inicio de la cooperativa.

NIVEL OPERATIVO.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

LUZ DARY GUERRERO

Quien actualmente ejecuta las actividades de apoyo administrativo y operativo de la Cooperativa y además pertenece al consejo de Administración de la cooperativa y se desempeña como la secretaria de dicho comité.

SECRETARIA – RECEPCIONISTA

JENNY BUITRAGO

Apoyar a la organización con las actividades de administración del personal, información, inducción y atención al asociado, atención al cliente en general, responsable del archivo general de la cooperativa etc.

AUXILIAR CONTABLE

OSCAR FERNANDO RAMÍREZ

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

MENSAJERO

CESAR RAMÍREZ

El cargo de mensajería se está realizando por SUPERNUMERARIOS no tiene un horario ni fecha establecida

ASOCIADO

En la actualidad existen 182 asociados. Para poder pertenecer a la cooperativa, todas las personas deberán cumplir con ciertos requisitos los cuales le darán el título de socio o asociado. Artículos 12 – 16 de los estatutos.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Conformado por tres asociados: JORGE MARÍN Presidente(retirado)
LUZ DARY GUERRERO Secretaria
GLADYS BUENO Presidente

Suplente CARLOS A. RAMIREZ M.

JUNTA DE VIGILANCIA.

Conformado por dos asociados: JUAN CARLOS VILLEGAS
CARLOS MANOSALVA
Suplente GUSTAVO VELANDIA

CONTADOR JOSUE ROJAS ORTIZ

Encargado del control financiero de la cooperativa.

1.2.5.2 Tecnológica. Cuenta con la siguiente tecnología: 2 computadores ,
2 impresoras, 1 fax; 1 calculadora y 2 teléfonos.

1.2.5.3 Física. "GESERCOOP" funciona en un local de 72 Mt2, y se
identifican tres secciones: Gerencia, Asistente Administrativo y la sección
de Auxiliares de oficina.

1.2.6 Principales clientes. Actualmente "GESERCOOP" tiene los siguientes convenios:

Club Campestre de Bucaramanga, Hotel Melía Chicamocha, Hotel San Juan, Coopclinisur, SAI 007 Mundo, Asociación Deportiva de Tenis del Club Campestre, María Eugenia Cote, Conjunto Residencial Santa María de Cañaveral, Cementos Sansón S.A., Organización Recreativa Moncogua, Centro Adoración Cristiana, Metalteco, Acotecor, COOVIG, Compañía Acueducto de Bucaramanga, Conjunto Villa Diamante, Hermes Mauricio Sierra, Inaterconexión Eléctrica ISA, Droguería San Marcos, Liga de Patinaje, Proficol, Comersander, Redefrío Ltda., Suizo S.A, COMFENALCO, Parke Comercial.

2. AUDITORIA O EVALUACION EXTERNA

Con la auditoria externa se pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá de una sola empresa. Esta revela las oportunidades y amenazas claves que tiene la empresa de tal manera que se pueden formular estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas potenciales o reducir sus consecuencias. Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales.

Para analizar estas influencias en la Cooperativa Gestora de Servicios de Trabajo Asociado "GERSERCOOP" se procedió a estudiar las fuerzas externas económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales; políticas, gubernamentales y legales, tecnológicas y de la competencia.

2.1 FACTOR ECONOMICO

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

Desde hace ya varios años, el sector solidario ha hecho parte de la economía colombiana, con una actitud luchadora por consolidarse como alternativa económica, pero a la sombra de la economía general que con sus

grandes capitales y sus fuertes capacidades de inversión, opaca los logros de un sector económico en permanente desarrollo y crecimiento.

En efecto, las últimas cifras económicas disponibles de la Economía Solidaria muestran su crucial importancia en el entorno económico nacional:

- Su participación en el PIB ha alcanzado el 4%.
- Hay 3.000.000 de asociados vinculados a los entes solidarios, es decir, el 7.2% de la población del país.
- Los ingresos reportados ascendieron a \$4.5 billones de pesos.
- Los activos representan \$7.2 billones de pesos.
- Los excedentes brutos son de \$200.000 millones.
- Por sectores se destacan las cooperativas dedicadas a la prestación de servicios de salud a través de las EPS, y las del sector agrícola, lechero y naturalmente las del sector financiero con una importante presencia.
- En materia de empleo, se destacan los 32.000 empleos directos que se generan a través de las cooperativas más grandes, distribuidos en 47% de los empleos para mujeres y el 53% para hombres.

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

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

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

La inflación en Colombia se situó en 6,99 por ciento en el 2002, por encima de la meta de 6 por ciento pactada con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en un acuerdo crediticio a tres años que expiró en diciembre pasado. Sin embargo, el indicador se ubicó por debajo del 7,65 alcanzado en el 2001, precisó el estatal Departamento Nacional de Estadísticas (DANE).

Sólo en diciembre, la inflación, medida a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), se ubicó en 0,27 por ciento, frente al 0,34 registrado en igual mes del 2001.

El incumplimiento de la meta de inflación se suma a la de déficit fiscal consolidado, que el gobierno estima habría cerrado el 2002 en un 4 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), frente a la establecida con el organismo multilateral, de 2,6 por ciento.

En el último mes del 2002, los grupos que más presionaron las alzas en los precios fueron salud, con 0,55 por ciento, transporte y comunicaciones con 0,48, cultura y esparcimiento con 0,33, gastos varios con 0,33, vivienda con 0,25 y alimentos con 0,19 por ciento.

El Banco de la República, dijo que la inflación de 2003 se podría ubicar este año en 7,2%, por arriba de la meta prevista (5% - 6%). Esto en razón del incremento de los precios de los alimentos y la devaluación. Sin embargo, el Emisor confía en que la meta de crecimiento de este año supere el 2% previsto.

La inflación representa una amenaza para el sector servicios al tener un efecto negativo sobre la distribución del ingreso al presentarse una reducción del ingreso real, perjudicando a los asociados trabajadores de la Cooperativa Gestora de Servicios de Trabajo Asociado "GERSERCOOP", al recibir unos ingresos fijos que crecen menos que la inflación al no ajustarse la compensación recibida por la prestación del servicio y como consecuencia la pérdida del poder adquisitivo del dinero motivada por el alza de los precios.

2.1.2 Disponibilidad de crédito. Uno de los retos que enfrenta la política económica es el de fomentar una dinámica de crédito que agilice el proceso de reactivación económica.

Durante el primer semestre del año, el Banco del Comercio Exterior de Colombia S.A., **Bancóldex**, desembolsó \$1.260.763 millones. 54 por ciento más que el año anterior cuando en el mismo período entregó recursos por \$817.842 millones.

\$426.028 millones se han desembolsado para Capital de Trabajo y \$ 355.942 millones para adelantar programas de reconversión industrial a través de Leasing, ATPDEA Maquinaria y Equipo, Multipropósito e Inversión Fija. Por su parte, \$177.058 millones en recomposición de pasivos. Los recursos restantes se encuentran distribuidos en otras modalidades.

De febrero a junio de 2003, la modalidad de crédito multipropósito **Bancóldex** para empresas no vinculadas con el comercio exterior ha registrado desembolsos por más de \$108 mil millones.

Los desembolsos a las Mipymes crecieron 75% (\$306.199 millones, frente a \$174.957 millones en el primer semestre de 2002). El número de desembolsos: 593 a junio de 2002 pasó a 2.786 a junio de 2003. Dentro de estos desembolsos, la Microempresa también se ha visto beneficiada: \$37.083 millones y 1.148 empresas atendidas.

De los recursos irrigados a las Mipymes se destacan \$111.432 millones desembolsados a través de la línea Capital de Trabajo, \$96.765 millones a reconversión industrial mediante operaciones de leasing e inversión fija y \$33.996 millones a recomposición de pasivos.⁹

El IFI se ha convertido en el abanderado para apoyar la labor del sector cooperativo a través de su Programa Finurbano. En los cuatro años de operación han participado 76 cooperativas de ahorro y crédito en el otorgamiento de préstamos a microempresarios, a las cuales se les han aprobado cupos por cerca de US\$70 millones con una utilización del 66.8%, y los cuales fueron fundamentales para dar liquidez a las cooperativas en el momento más crítico.

Entre los programas de crédito disponibles en el IFI para la microempresa a través de las diferentes categorías se tiene: Línea Multiusos: plazo total 10 años (el intermediario financiero puede variarlo), período de gracia 3 años, tasa de interés más baja del mercado. Línea Colciencias: proyectos a largo plazo, proyectos de innovación y desarrollo tecnológico. Trabaja con el

⁹ BANCOLDDEX. Comunicado de Prensa No. 202. (8, julio, 2003). [on line] <http://www.bancoldex.gov.co>.

Fondo Nacional de Garantías. El monto del crédito depende del proyecto y del grado de innovación. Línea de Crédito AECI – IFI: para microempresarios con montos hasta de \$100 millones para pequeñas empresas.

BANCÓLDEX con el ánimo de brindar el apoyo financiero integral requerido para fomentar el crecimiento y la sostenibilidad de las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas no vinculadas al sector de comercio exterior, fuente invaluable de generación de empleo y sustrato fundamental del crecimiento económico y social del país, ha decidido abrir una nueva modalidad de crédito multipropósito que permite financiar en moneda legal, bajo el mecanismo de crédito de segundo piso o mediante operaciones de leasing, sus necesidades de recursos.¹⁰

Los recursos podrán destinarse para atender los siguientes rubros: Capital de trabajo: Materia prima, insumos, inventarios, y demás gastos operativos y de funcionamiento. Activos Fijos: Compra o arrendamiento (leasing) de maquinaria, equipo, vehículos, herramientas, bodegas, locales y demás activos fijos y de capital. Incluye, la construcción y adecuación de instalaciones, los terrenos vinculados al proyecto y las demás inversiones requeridas para el desarrollo de su actividad industrial, comercial o de servicios.

El monto máximo de crédito por empresa es hasta el 100% de las necesidades del beneficiario del crédito. El plazo del crédito estará en función de la destinación de los recursos, así: Capital de trabajo: Hasta tres

¹⁰GARCIA ANDRADE, Jorge. Presidente (E) Bancoldex. [on line] [http:// www.bancoldex.com.co](http://www.bancoldex.com.co)

(3) años incluido hasta un (1) año de gracia a capital. Activos fijos, creación, capitalización y adquisición: Hasta siete (7) años, incluidos hasta tres (3) años de gracia a capital. La amortización mensual, trimestral o semestral.

Este panorama representa una oportunidad para la Cooperativa Gestora de Servicios de Trabajo Asociado "GERSERCOOP", al contar con líneas de fomento que le facilitan su impulso y fortalecimiento para que se convierta en un motor de crecimiento económico y social.

2.1.3 El Desempleo. Según la encuesta nacional de hogares realizada por el DANE, institución encargada de los datos estadísticos del gobierno, el desempleo nacional bajó de 16,1% a 14.8% entre abril de 2002 y abril de 2003 debido a que el sector productivo creció en 3.8% y las exportaciones en 6.5% en el primer trimestre del año.

El total de empleados para el mismo trimestre es de 16.465.180 colombianos; ello significa que hay 2.436.847 colombianos sin empleo que corresponden al 14.8% y se logró una reducción de esta situación generando 543.153 empleos durante el año abril de 2002 y abril de 2003; y que de continuar esta tendencia podríamos eliminar el desempleo en una perspectiva de 11 años y medio aproximadamente; proyección que torna la posibilidad de eliminación en términos de largo plazo.

La auto-ocupación o trabajo autónomo y más particularmente la auto-ocupación colectiva, bajo la forma de trabajo asociado cooperativo, asume en estos momentos una función catalizadora ante la necesidad que tiene la sociedad de replantear estrategias frente al desempleo y la marginalidad, ya que contribuye a ampliar las opciones de trabajo de la sociedad y, en la medida en que genera trabajo, al bienestar social.

El concepto mismo de empresa cooperativa permite explicar esa capacidad de generación de empleo y de contribución a la eficiencia económica. La aspiración de un individuo con habilidades y recursos para producir, pero sin el capital necesario, ni el acceso a los mercados, encuentra en la cooperativa el instrumento para asociarse con otras personas en las mismas condiciones, al punto en que los recursos así reunidos generan ingresos y les permita la creación y el sostenimiento de puestos de trabajo, logrando con ello economías que redundarán en la obtención de excedentes, mejoramiento de servicios a sus asociados y una mejor calidad de vida, en términos generales.

Para el caso de las cooperativas de trabajo asociado, el servicio fundamental o la esencia del acto o acuerdo cooperativo que se realiza es el de facilitarle a los asociados una ocupación laboral o puesto de trabajo en las mejores condiciones posibles, consagración ésta que deberá quedar clara en el estatuto, sin perjuicio de poder prestar otros servicios tales como ahorro y crédito, consumo además de bienestar social y solidaridad, los cuales deben organizarse como servicios complementarios del de trabajo asociado.

Sin embargo, el desempleo puede constituir una amenaza para el sector desestimulando su conformación e incluso condenando a las ya existentes a la desaparición al no encontrar oportunidades para laborar originada por la recesión en la industria.

2.1.4 Impuesto sobre las ventas IVA. Conforme a lo estipulado en el literal b) del artículo 420 del Estatuto Tributario la prestación de servicios en el territorio nacional constituye un hecho generador del impuesto sobre las

ventas. A su vez, el artículo 1 del Decreto Reglamentario 1372 de 1992 define los servicios para efectos del impuesto sobre las ventas como: "toda actividad, labor o trabajo prestado por una persona natural o jurídica, o por una sociedad de hecho, sin relación laboral con quien contrata la ejecución, que se concreta en una obligación de hacer, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, y que genera una contraprestación en dinero o en especie, independientemente de su denominación o forma de remuneración."

Respecto de la responsabilidad del impuesto, el literal c) del artículo 437 del Estatuto Tributario estipula, que son responsables del impuesto sobre las ventas, quienes presten servicios gravados. Así mismo, el artículo 482 del Estatuto Tributario prevé que las personas declaradas por Ley como exentas de pagar impuestos nacionales, departamentales o municipales, no están exentas del impuesto sobre las ventas.

En conclusión, si la Cooperativa de Trabajo Asociado presta servicios gravados que cumplan los cuatro elementos del hecho generador, es responsable y debe facturar sus servicios con el respectivo impuesto sobre las ventas IVA, sin considerar su naturaleza jurídica o exclusión de otros impuestos.

Lo anterior se constituye en una amenaza para la Cooperativa Gestora de Servicios de Trabajo Asociado "GERSERCOOP", al perder competitividad en el mercado al tener que gravar los servicios que presta.

2.1.5 Reforma tributaria. Históricamente las cooperativas han sido consideradas como sujetos pasivos del impuesto de renta y

complementarios bajo un Régimen Tributario Especial¹¹, según la cual son exentas en la medida en que apliquen los excedentes, tal como lo señala la legislación cooperativa.

El artículo 10 de la Ley 788 de 2002 modificó el numeral 4° del artículo 19 del Estatuto Tributario, señalando que dentro de los contribuyentes del régimen especial se encuentran los siguientes:

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

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

Los excedentes respecto de los cuales el Estado va a determinar si se destinaron o no a programas de educación formal, son los que se generen

¹¹ CONFECOOP

durante el año 2003, pues como lo dispone claramente la norma constitucional, la base es el resultado de hechos ocurridos durante el periodo siguiente a aquel en el que haya iniciado su vigencia la nueva ley. La ley entró a regir el 27 de diciembre de 2002, fecha de su publicación en el Diario Oficial (promulgación), y el periodo siguiente es el de 2003.

En consecuencia, sólo cuando se destinen los excedentes generados durante el año 2003, esto es, en las asambleas generales del 2004, se deberá hacer la apropiación y la posterior inversión en los programas de educación formal aprobados por el Ministerio de Educación Nacional para poder acogerse a la exención tributaria en comento.

En concordancia con las demás disposiciones del Estatuto Tributario que regulan la materia, los siguientes son puntos relevantes para el sector cooperativo:

- 1) Todos los organismos cooperativos de primer, segundo o tercer grados, son sujetos pasivos del impuesto a la renta y complementarios.
- 2) El hecho generador del impuesto es la obtención de excedentes durante el ejercicio anual.
- 3) La base gravable es el monto total de los excedentes netos obtenidos durante el ejercicio.
- 4) La tarifa es el 20% del total de dichos excedentes.

- 5) No obstante lo anterior, los organismos cooperativos continúan en el régimen especial, lo que implica que si bien son sujetos pasivos del impuesto, sólo si no cumplen la condición señalada en la norma citada o no aplican sus excedentes de conformidad con la legislación cooperativa, deberán pagar dicho impuesto.
- 6) La condición para quedar exentos del pago es destinar el 20% del remanente, tomado de los fondos de educación y solidaridad a que se refiere el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, e invertirlo de manera autónoma y bajo el control de los organismos de supervisión correspondientes, en programas de educación formal aprobados por el Ministerio de Educación Nacional.
- 7) Desde luego, el estar en régimen especial no significa que no se deba presentar la respectiva declaración de renta y complementarios. Esta obligación se debe cumplir por ser sujeto pasivo, de lo contrario se pueden imponer por la DIAN las sanciones respectivas.

Cuando el legislador habla del remanente, lo relaciona con el artículo 54 de la Ley 79 de 1988. Es decir, ese remanente corresponde al 50% que queda de los excedentes, una vez se han hecho las destinaciones mínimas obligatorias por ley (20% para la reserva de protección de aportes sociales, 20% para el fondo de educación y 10% para el fondo de solidaridad).

De otra parte, es de recordar que le corresponde a la Superintendencia encargada de la supervisión de la entidad cooperativa respectiva, controlar la efectiva inversión de estos recursos en los programas de educación formal que apruebe el Ministerio de Educación Nacional.

Es importante tener en cuenta que tales programas deben ser definidos, de manera autónoma, por cada cooperativa, buscando el mayor beneficio social, tanto para sus asociados como para la comunidad en general.

En este orden de ideas las cooperativas deben pagar el impuesto de renta y complementarios cuando no destinen como mínimo el 10% del total de sus excedentes, tomados del fondo de educación o solidaridad a los tantas veces mencionados programas de educación formal aprobados por el Ministerio de Educación Nacional; o cuando se dé el supuesto contemplado en la misma norma en cita que dispone que *“El beneficio neto o excedente de estas entidades estará sujeto a impuesto cuando lo destinen, en todo o en parte, en forma diferente a lo que establece la legislación cooperativa vigente. El cálculo de este beneficio neto o excedente se realizará de acuerdo a como lo establece la normatividad cooperativa.”*

Vale la pena advertir que de acuerdo con este último precepto, el excedente cooperativo establecido conforme a las orientaciones de la superintendencia que supervisa a la entidad cooperativa, es igual al excedente o beneficio neto para efectos fiscales. Ello indica que para el caso de las cooperativas no debe hacerse depuración fiscal ya que no aplican las normas referidas al respecto en el título VI del Estatuto Tributario para el cálculo del beneficio o excedente neto para las entidades con régimen tributario especial.

Teniendo en cuenta que la aplicación de los excedentes cooperativos no queda al libre criterio de los asociados, toda vez que cuenta con parámetros claramente definidos para su aplicación, procurando siempre el beneficio común; la reforma a la normatividad constituye una amenaza ya que es una circunstancia que afecta el fortalecimiento patrimonial, a través de las

reservas y fondos de carácter permanente, ya que habría un valor que se va como pago de impuestos y no entraría a la masa de excedentes para el asociado.

2.1.6 Sobretasa. De conformidad con lo establecido en el artículo 209 de la Ley 788, que adiciona el artículo 260-11 del Estatuto Tributario, las cooperativas están obligadas a pagar la sobretasa ¹² en una suma equivalente, para el año gravable de 2003, al diez por ciento (10%) del impuesto neto de renta. Este gravamen se pagará, a partir del año 2004, en un monto equivalente al cinco por ciento (5%) del impuesto neto de renta del respectivo periodo gravable.

La sobretasa se debe liquidar en la respectiva declaración de renta y complementarios y no es deducible ni descontable en la determinación del impuesto sobre la renta.

Esta sobretasa está sujeta, para el ejercicio 2003, a un anticipo del 50% del valor de la misma calculada con base en el impuesto neto de renta del año gravable 2002.

A este respecto cabe señalar que la sobretasa, si bien es para los contribuyentes del impuesto a la renta y complementarios, dentro de los cuales se encuentran los organismos cooperativos, tiene una tarifa que se calcula sobre el impuesto que se haya de pagar por la respectiva entidad cooperativa. Por ende, si una cooperativa se acoge a la exención del artículo 10 de la Ley 788 de 2002, no tendría que pagar dicha sobretasa, pues su valor sería de cero.

¹² CONFECOOP

Por el contrario, si una cooperativa no destina como mínimo el 10% de sus excedentes a los programas de educación formal aprobados por el Ministerio de Educación Nacional, o no aplica sus excedentes de conformidad con la legislación cooperativa, tendría que pagar el impuesto de renta y complementarios, así como la sobretasa respectiva, calculada sobre ese impuesto neto a pagar.

Teniendo en cuenta que una de las mayores debilidades de las organizaciones cooperativas es la inestabilidad del patrimonio social, constituido con base en los aportes individuales de los asociados, la regulación anterior se constituye en una amenaza, afectando el fortalecimiento patrimonial, que garantiza la consolidación de la empresa, el cual permite mantener adecuados niveles de crecimiento de los fondos sociales, al tener que destinar un porcentaje adicional a las destinaciones mínimas obligatorias por ley para el pago de este gravamen.

2.1.7 Recesión económica. El último trimestre de 1998 marcó el comienzo de la peor recesión en la historia de Colombia, que llevó a que 1999 por primera vez se registrara un crecimiento negativo del 4,2 por ciento en el Producto Interno Bruto, PIB.¹³

Entre las causas figuran el excesivo endeudamiento tanto del sector público como del privado que con unas tasas de interés excesivamente altas que tocaron niveles del 50 y 60 por ciento hicieron las veces de aspiradoras de los recursos de la economía.

La demanda se contrajo, la gente no tuvo con qué comprar, se generó un efecto dominó, no hubo recursos para inversión, no hubo demanda, sobraron

¹³ PIB en Colombia (15, septiembre, 2003) [on line] [http://www. Portafolio.com.co](http://www.Portafolio.com.co).

empleados y así el desenlace final: cierre de empresas, incremento en el desempleo y caída de la producción nacional.

Al gobierno de turno del presidente Pastrana le tocó hacerle frente a la crisis financiera, a la crisis de las cooperativas, a las más altas tasas de interés y a la crisis del Upac.

Desde cuando ese desastre hizo su aparición el gobierno trató de contrarrestarlo y salir adelante. Sin embargo, aún hoy cuatro años después, todavía se habla de que el país empieza a salir del peor capítulo en la historia económica del país.

Las cifras son dicientes: en 1989 el PIB nacional fue del 12%, el cual internacionalmente es bajo; entre 1991-92 descendió al 10%; en 1994 subió a 15.1%, lo que hizo crear optimismo en la economía; pero en 1999 llegó al nivel más bajo en toda la historia de la economía colombiana con el 5.2%; luego, al año siguiente, hubo una leve recuperación situándose en el año 2000 en 6.6%.

La caída del crecimiento del PIB per-cápita fue considerable. Entre 1985 y 1994 el PIB per-cápita cayó a 2.3%, el que se consideró bajo; pero entre 1995 y 1999 fue aún más bajo cayendo al -1.5%. Se acumuló entonces en el período una caída de -3.8%, lo que significa una pérdida de ingresos para los colombianos en todos estos años. Cada año un colombiano gana 15% menos que hace 7 años, lo cual se expresa en mayor desempleo y pobreza.¹⁴

¹⁴ PARRA, Ernesto. Presidente en los tres últimos años del Consejo Nacional de Planeación. Autor de "La Trocha Nacional Ciudadana" Propuesta de Plan de Desarrollo. [on line] <http://www.presidencia.gov.co>.

En este período se concentró más el ingreso y hubo más pobreza y miseria, a la vez que lentos crecimientos de los índices de educación y salud. Se pensaba que los indicadores de pobreza y miseria disminuirían a partir del 95, pero no fue así, por el contrario, el coeficiente de la medida de concentración de riqueza, en todos estos años ha ido subiendo. Buena parte de esta situación se explica como consecuencia de: el aumento de la desviación del gasto del gobierno en un 16%; la intensificación del conflicto en un 45%; y la caída en los términos de intercambio en un 6%.

Por formar parte del sistema, el cooperativismo ha sido sensible a los cambios de la economía nacional lo cual produjo la desaparición de muchas de ellas, que terminaron por no soportar la acumulación creciente del déficit, mientras que en otros casos las tuvo al borde de su liquidación representando una amenaza para el movimiento cooperativo.

La recesión ha sido una amenaza para el sector cooperativo, y la economía solidaria en general ha sido, sin duda, una de las más afectadas por las crisis de crecimiento, ahorro y desempleo que ha vivido la economía colombiana en los últimos años. Las actividades financieras del sistema cooperativo han sufrido duramente los efectos de esta crisis, así como los sistemas solidarios de ahorro y crédito y las formas cooperativas de producción y consumo.¹⁵

¹⁵ SERPA URIBE, Horacio. VII Congreso Nacional Cooperativo. Cartagena de Indias, 6 de septiembre de 2001. [on line]: <http://www.confecoop.org.co/congreso/serpa.htm>.

Así que un sector tan vital en nuestro país para promover el crecimiento y el empleo bajo esquemas de solidaridad y equidad ha atravesado por un muy duro período representando la recesión una amenaza para su fortalecimiento.

2.1.8 Tasas de interés. Hace cuatro años las condiciones para la actividad empresarial y productiva eran prácticamente inexistentes. Se tenían tasas de interés superiores al 50%. Hoy se tienen las tasas de interés nominales más bajas desde la creación de la DTF,¹⁶ lo cual constituye una oportunidad para acceder al crédito al hacerlo más barato.

Las tasas de interés registraron niveles más bajos que las observadas en el mismo período del año anterior: la tasa de colocación pasó de 16,63% en el segundo trimestre de 2002 a 14,90% en el mismo período de 2003 y la de captación, de 8,41% a 7,77%. Los márgenes de intermediación disminuyeron 1,09 puntos, al pasar de 8,22 puntos en junio de 2002 a 7,13 en el mismo mes de 2003.¹⁷

La disponibilidad de líneas especiales, las cuales tienen ventajas en lo que concierne al interés, representa una oportunidad para el sector cooperativo al contar con líneas de crédito con tasas favorables para financiar sus actividades.

2.2 FACTOR COMPETITIVO

En este factor se identifican las empresas rivales para determinar sus ventajas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y

¹⁶ SANTOS, Juan Manuel. Discurso de instalación VIII Congreso Cooperativo, Santa Fé de Bogotá. Julio de 2002. [on line]: <http://www.confecoop.org.co/congreso/santos.htm>.

¹⁷ Oficina de prensa DANE. Bogotá. (28, agosto, 2003). [on line]: <http://www.dane.gov.co>

estrategias. Para ello se recurre al análisis de Porter, el cual consiste en cinco fuerzas que sirven como instrumento para elaborar estrategias.

2.2.1 La rivalidad de las empresas que compiten. GESERCOOP cuenta con competidores importantes como Equipo Solidario, Servicio Total, Cooptrahotel y Coomulcosan Ltda., las cuales poseen una trayectoria significativa, y compiten en cuanto a estrategias de competencia tales como precio, publicidad, portafolio de servicios, plataforma tecnológica y personal calificado.

Los servicios que ofrece GESERCOOP son bastante competitivos y esto ha permitido que la empresa se mantenga en el mercado y haya crecido como lo ha hecho hasta ahora, siendo reconocida por la calidad de sus servicios y personal calificado, lo que la lleva a generar estrategias de mercado para competir con las empresas rivales tales como precio y atención oportuna al cliente, principalmente en el sector hotelero y clubes de la ciudad, destacándose el Club Campestre de Bucaramanga que en la actualidad cuenta con 92 asociados a su servicio.

En la vinculación de personal GESERCOOP garantiza la compensación de sus asociados, vinculándolos al sistema de salud, riesgos profesionales y fondos de pensiones y en general las garantías consagradas en la legislación colombiana para este tipo de empresas; sin embargo se han creado cooperativas de trabajo asociado que no les pagan seguridad social representando una amenaza a la hora de contratar los servicios, afectando la credibilidad del modelo solidario.¹⁸

¹⁸ PALACINO, Carlos. Presidente de la Junta Directiva de Confeccop. Económicas, El Tiempo. (5, agosto, 2003).

Con respecto a las demás empresas del sector su competidor más fuerte es Equipo Solidario ya que posee un portafolio de servicios más amplio especialmente en obras civiles, hidráulicas, dragados y canales, manejo y control ambiental y relleno sanitario.

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

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

El gobierno espera que por lo menos 10 por ciento de las 10.000 personas que quedarán cesantes en el cuatrienio se capaciten en cooperativismo y como compensación las cooperativas que se formen allí se tendrán en cuenta a la hora de contratar con el Estado.¹⁹

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

¹⁹Gran preocupación entre entidades solidarias legales. En: Económicas, El Tiempo. (5, agosto, 2003); c. 1-15

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

2.2.3 Desarrollo de servicios sustitutos. Para las Cooperativas de Trabajo Asociado existe la posibilidad de que sus servicios sean sustituidos por aquellas personas independientes que se afilian a la seguridad social mediante las cooperativas agrupadoras que se dedican únicamente a vender afiliaciones a salud, riesgos profesionales y pensiones, ofreciendo a los contratistas un menor valor por la labor realizada; pues al realizar el convenio por la Cooperativa de Trabajo Asociado esta cobra un porcentaje por la prestación del servicio con cargo a la compensación del asociado, lo que incrementa el costo de la labor.

Esta figura afecta negativamente al modelo cooperativo representando una amenaza por el impacto que puede ocasionar al desempeñar la misma función para un el mismo grupo de consumidores, pero basado en un precio menor.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores pueden en determinados casos imponer sus condiciones en el contexto de la negociación en que se realizan las transacciones. El poder de los proveedores frente a los clientes, reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto.

Existe en el mercado una gran cantidad de proveedores de insumos para atender al sector servicios, permitiendo obtener precios más favorables o condiciones más ventajosas, lo que es una oportunidad al momento de seleccionar al proveedor que ofrezca las mejores opciones en calidad y precio para atender el suministro de los implementos necesarios, logrando un margen de beneficio en la contratación.

2.2.5. Poder de negociación de los consumidores. Los clientes detentan un poder de negociación en el momento de la contratación y pueden influir en las condiciones para la prestación del servicio, obligando a la empresa a realizar baja de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables. Las empresas pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente, es el caso en el que se puede negociar las cuotas de sostenimiento, el valor de la prestación de los servicios, parte de la cuota de admisión, entre otros.

Esto representa para GESERCOOP una oportunidad de aumentar sus convenios con empresas, ya que en la actualidad la mayoría de empresas poseen un número considerable de trabajadores mayor a cinco y se puede negociar un beneficio por este número de asociados para la empresa contratante.

Otros factores importantes para tener en cuenta en el análisis de competencia son:

2.2.6. Responsabilidad social. La responsabilidad social puede incluir ofrecer servicios seguros y a precio razonable. Se debe buscar que la

actividad que se desarrolla aporte ventajas económicas y, al mismo tiempo, ser socialmente responsables.

Todas las Cooperativas de Trabajo Asociado deben ofrecer las garantías de ley para los asociados, reconociéndoles una compensación justa por el trabajo realizado y afiliándolos al sistema de seguridad social integral; pero existen en el mercado muchas de ellas que este proceso no lo realizan, perjudicando principalmente al asociado trabajador.

En GESERCOOP existe una preocupación permanente por la generación de recursos para la prestación de servicios de previsión y seguridad social para los asociados, constituyendo una fortaleza para la empresa.

2.2.7 Portafolio de servicios. Analizando la competencia, cada Cooperativa de Trabajo Asociado tiene un sector específico al cual dirige sus servicios, como por ejemplo: la industria gastronómica y hotelera, suministro de personal en el área de mantenimiento y operativo, telecomunicaciones, ingenierías, salud, mercadeo, manejo de nómina, contables y financieras, entre otras.

En GESERCOOP el campo de servicios es tocado en todas su fases, es decir dirige sus servicios a todas las áreas, lo que hace que su mercado no sea restringido, representando una oportunidad para la empresa.

2.2.8 Clientes del sector. De acuerdo con el objeto social el servicio que prestan los asociados que se vinculan en las diferentes áreas y especialidades a las cooperativas de trabajo asociado tienen la posibilidad

de laborar tanto en empresas públicas y privadas, personas naturales y jurídicas.

Esta posibilidad facilita la prestación de los servicios sin ninguna restricción, lo cual representa una oportunidad para impulsar el desarrollo de convenios con personas y entidades existentes en el mercado y que deseen contratar con terceros el personal.

Actualmente GESERCOOP atiende a veintisiete empresas los cuales se encuentran ubicados en el Área Metropolitana de Bucaramanga, y la demanda del servicio ha sido creciente mostrando un comportamiento favorable. Según la facturación se presentan las ventas realizadas por GESERCOOP del año 2001 al año 2003 con una tendencia al alza y la trayectoria que éstas han tenido en la cooperativa, siendo los clientes con mayor participación Club Campestre S.A., Casa de Campo S.A., Asociación Deportiva Club Campestre, Hotel Melía Chicamocha y Hotel San Juan Ltda. (Véase Cuadro 1.).

Cuadro 1. Ventas realizadas por GESERCOOP del año 2001 al año 2003

Empresa	2001	%	2002	%	2003	%
Acueducto de Bucaramanga	\$ 6.081.996	2,56	\$ 7.072.578	1,38	\$ 7.578.000	0,79
Multiquímicos	\$ 4.153.334	1,75	\$ 2.782.741	0,54		
Químicos Panamericanos	\$ 5.841.064	2,46	\$ 2.208.046	0,43		
Coopclinisur	\$ 13.078.374	5,51	\$ 22.958.413	4,49	\$ 29.061.392	3,04
Droguería San Marcos	\$ 3.918.863	1,65	\$ 5.729.056	1,12	\$ 6.133.044	0,64

Club Campestre S.A.	\$ 158.954.452	67.00	\$ 300.643.481	58.79	\$ 492.606.983	51,50
Casa de Campo S.A.	\$ 7.736.674	4.28	\$ 32.753.793	6.40	\$ 90.399.735	9,45
Conj. Res. Santa María Cañaverl	\$ 12.669.960	5.34	\$ 22.184.092	4.34	\$ 22.325.434	2,33
Coovig Ltda..	\$ 200.000	0.08	\$ 2.245.931	0.44	\$ 8.379.303	0,88
Asociación Deportiva Club Campestre	\$ 7.800.400	3.29	\$ 25.492.020	4.98	\$ 33.727.088	3,53
Hotel Melia Cicamocha	\$ 10.612.604	4.47	\$ 19.593.282	3.83	\$ 50.273.106	5,26
Acotecor			\$ 11.566.600	2.26	\$ 14.894.363	1,56
María Eugenia Cote Flórez			\$ 10.992.956	2.15	\$ 22.667.181	2,37
Hermes Mauricio Sierra			\$ 3.181.896	0.62	\$ 4.485.950	0,47
Proficol			\$ 1.120.000	0.22	\$ 1.611.000	0,17
Metalteco			\$ 30.329.307	5.93	\$ 12.495.114	1,31
Monkogua S.A			\$ 2.906.275	0.57	\$ 14.692.688	1,54
Hotel San Juan Ltda..			\$ 7.630.956	1.49	\$ 52.281.830	5,47
Cementos Sanson S.A					\$ 22.115.324	2,31
SAI 007 Mundo					\$ 20.368.964	2,13
Interconexión Eléctrica ISA					\$ 4.439.524	0,46
Conjunto Residencial Villa Diamante					\$ 3.030.000	0,32

Liga Santandereana					\$ 3.424.999	0,36
Iglesia Centro de Adoración					\$ 11.640.712	1,22
Comersander					\$ 8.896.555	0,93
Redefrio Ltda					\$ 4.620.756	0,48
Suizo S.A.					\$ 14.375.031	1,50
COMFENALCO					\$ 958.788	0,10
Parke Comercial					\$ 991.400	0,10
TOTAL	\$ 237.246.608	100	\$ 511.391.423	100	\$ 956.524.076	100

Fuente: GESERCOOP

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

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

Para el caso de GESERCOOP estas estrategias le han afectado un poco ya que en muchas ocasiones los clientes por reducir costos contratan el servicio

con una empresa que les ofrezca el menor porcentaje de prestación del servicio, representando este factor una amenaza para la cooperativa.

2.2.10 LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. El propósito es evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones.

Para el proceso de la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo se realizó un sondeo telefónico con los gerentes de cada una de las Cooperativas de Trabajo Asociado incluidas en la muestra. También se solicitó propuestas para contar con una información de primera mano que permitiera una valoración objetiva.

Para el análisis competitivo de GESERCOOP se tuvieron en cuenta cuatro cooperativas de trabajo asociado: Equipo Solidario, Servicio Total, Coomulcosan Ltda. y Cooptrahotel. Los factores que se determinaron para el análisis son: Competitividad de precios, publicidad, tecnología, portafolio de servicios, responsabilidad social, personal calificado, clientes del sector, estrategias de mercado, y localización.

Una aclaración en cuanto a la interpretación es que en la matriz de perfil competitivo no sólo porque una empresa obtenga una calificación mayor que otra, significa que es mejor. Los resultados revelan es la fuerza relativa de la empresa.

Analizando la matriz de perfil competitivo de GESERCOOP se observa que la competitividad en precios es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como lo señala el peso de 0.2. Equipo Solidario es el competidor más fuerte, como lo indica el total ponderado de 3.95. Una fortaleza del sector son los clientes como la muestra la calificación de 4 al contar con la posibilidad de poder negociar tanto con personas naturales, jurídicas, públicas y privadas. (Véase Cuadro 2.).

Cuadro 2. Matriz del perfil competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PO ND.	GESERCOOP		EQUIPO SOLIDARIO		SERVICIO TOTAL		COOMUL COSAN		COOPTRA HOTEL	
	%	CLA SIF	R. PON	CLA SIF	R. PON.	CLA SIF	R. PON	CLA SIF	R. PON	CLA SIF	R. PON.
PRECIOS	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
PUBLICIDAD	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
TECNOLOGIA	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	1	0.15	3	0.45
PORTAFOLIO	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.3
RESP. SOCIAL	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
PERSONAL CALIFICADO	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
CLIENTES DEL SECTOR	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
ESTRATEGIAS DE MERCADO	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3
LOCALIZACION	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
TOTAL	1		3.75		3.95		3.65		3.25		3.5

2.3 FACTOR SOCIO CULTURAL

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales afectan a casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. El cooperativismo, como cualquier proyecto social se ve afectado por factores socioculturales de los cuales se derivan problemas, como el modelo económico imperante, la recesión económica, y la violencia, la corrupción en la administración, la integración cooperativa.

2.3.1 Nivel educativo. El sistema educativo colombiano ha alcanzado un enorme peso social y económico: más de ocho millones doscientos mil estudiantes, 350.000 educadores y directivos docentes, una inversión cercana al 4 % del producto interno bruto (entre lo oficial y lo privado); importantes avances en los esfuerzos por desarrollar la reforma educativa y poner en ejecución los mandatos constitucionales y legales; numerosos procesos de innovación pedagógica y de investigación educativa se encuentran en marcha; se construyen diversos tipos de redes de maestros y otros sectores de la comunidad educativa; se organizan distintos eventos de análisis, intercambio y debate sobre la problemática del sector educativo; y continúan los esfuerzos de sistematización y publicación de estudios científicos sobre la educación.

Al lado de estos importantes avances perviven graves problemas y deficiencias que es necesario seguir enfrentando en los próximos años. En el umbral del tercer milenio el país sigue registrando altas tasas de analfabetismo que en el promedio nacional se colocan entre el 9% y 11% y que en algunas zonas rurales alcanzan niveles entre el 24% y el 30%. Esta situación se agrava con la prevalencia de escuelas incompletas cuyos egresados muy pronto se convierten en analfabetas funcionales.

Como resultado de las inversiones en universalización de la primaria, esta alcanza hoy en día una cobertura del 85% como promedio nacional. En contraste, el acceso a la educación secundaria es bajo y altamente desigual.

En efecto, solamente el 47% de los jóvenes entre los 12 y los 17 años ingresan a este nivel, de los cuales el 84% están en las zonas urbanas. Por su parte, la tasa de escolaridad en educación superior es tan sólo del 11.5%.

El sector privado, la economía solidaria, las Cajas de Compensación y las Organizaciones No Gubernamentales entre otros, realizan importantes inversiones en el sector educativo, impulsan innovaciones educativas, atienden poblaciones específicas, actúan en regiones aisladas del país, promueven programas de educación ciudadana, de educación para el trabajo, de divulgación y apropiación de los derechos humanos. Las organizaciones cooperativas, los organismos auxiliares del cooperativismo, el estado y las instituciones de educación superior tienen el desafío de lograr establecer procesos pedagógicos cooperativos capaces de generar y mantener el cooperativismo como sector socioeconómico exitoso del país.

Teniendo en cuenta que el nivel educativo determina en alto grado las oportunidades de acceder a un empleo y a un nivel de ingreso económico, los cuales están muy ligados con las oportunidades que cada cual haya tenido de obtener mayores niveles de educación; y que la capacidad de supervivencia y desarrollo del cooperativismo depende fundamentalmente del grado de educación de los asociados, de los dirigentes y de los funcionarios, representa una amenaza para la Cooperativa Gestora de Servicios de Trabajo Asociado "GESERCOOP" porque a menor nivel de estudio las expectativas se van a ver disminuidas al asociarse y no tener las competencias para asumir el liderazgo que le impone las condiciones que el desarrollo cooperativo requiere.

2.3.2 Mercado Laboral. Entre el primer trimestre de 2002 y el de 2003, la población nacional en edad de trabajar se incrementó en 690.542 personas, 2.2%; una parte de ella, 376.500, engrosó la población económicamente inactiva, que creció 3.1%. Como consecuencia, la oferta de trabajo creció en 314.000 personas, equivalente a 1.6%. Como un hecho muy positivo de la recuperación del mercado de trabajo, el número de ocupados aumentó en 507.000 personas, es decir, la ocupación en el periodo creció en 3.1%, con lo cual la tasa de ocupación aumentó en 0,5 puntos porcentuales, al pasar de 51.8% a 52,2% y el número de desempleados descendió de 3.240 a 3.045 miles, lo que representó una disminución de la desocupación absoluta de 6%. Este comportamiento de las variables indujo a una caída en la tasa de desempleo de 16.4% a 15.2%. La calidad de la ocupación también mejoró. En efecto, el número de subempleados se redujo de 6.625 a 5.767 miles, esto es, 13 puntos y su tasa disminuyó en 4.8 puntos porcentuales, al pasar de 33.6% a 28.8%. Al tiempo, los empleados no subempleados aumentaron de 9.840 a 11.205 miles de personas, 13.9%.

Todo lo anterior configura, en el trimestre, un alentador panorama del mercado laboral en el orden nacional, urbano y rural, caracterizado por disminuciones en las tasas globales de participación, acompañadas por tasas de ocupación crecientes y con caídas en las respectivas tasas de desempleo.

Durante los dos últimos años el sector cooperativo mostró un crecimiento del 20 por ciento generando 77 mil empleos directos; el sector cuenta en la actualidad con 3 millones de asociaciones con una producción económica de 8,1 billones de pesos. En la actualidad. 8.200 entidades están vinculadas al sector solidario de las que hacen parte precooperativas, cooperativas, cooperativas de trabajo social y fondos de empleados, cuyos activos suman

7 billones de pesos y una participación en el Producto Interno Bruto (PIB) cercana al 5 por ciento.²⁰

Como se puede ver la contribución del sector solidario en la economía nacional es significativa manifestando su presencia en todos los sectores de la economía nacional y generando un impacto económico en el total del PIB.

El mercado laboral en el sector de la economía solidaria representa una oportunidad para el modelo cooperativo al ser una alternativa real y capaz de generación de empleo al integrar a una amplia gama de personas y grupos, en estructuras que propicien el desarrollo y expansión de sus potencialidades, en marcos socioeconómicos de carácter participativo y solidario, con justicia, libertad y transparencia tan necesarias para la transformación de las sociedades actuales.

2.3.3 El modelo económico imperante. La caída del muro de Berlín en 1989 inauguró una nueva época en el desarrollo del capitalismo mundial. En los años precedentes y posteriores fue tomando forma lo que hoy se conoce como el neoliberalismo mundial que simultáneamente produjo con diferentes procesos de globalización. El establecimiento de la rentabilidad económica y la competitividad como criterios exclusivos de evaluación para cualquier empresa representan una amenaza para el cooperativismo que por definición quiere ser competitivo en la solución de los problemas sociales y económicos de la comunidad a través de formas de cooperación.

Lo anterior implica, sin embargo, una contradicción para las cooperativas: al fin y al cabo la competencia tenaz, la búsqueda de la máxima eficiencia, la

²⁰ DUPONT, Clemencia, presidente ejecutivo de la Confederación de Cooperativas de Colombia (Confecoop). [on line]: [http:// www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co)

reducción de costos y de precios, la calidad, la productividad, la incorporación de nuevas tecnologías, la profesionalización, etc., constituyen todos ellos temas primordiales para el mundo exterior, el mundo capitalista y se caracterizan por la prevalencia de lo económico sobre lo social. Las cooperativas no pueden excluirse a sí mismas de tal realidad: se verán obligados a reducir sus costos y perfeccionar su gestión, lo cual significará con certeza el despido de personal”.²¹

Esta condición representa una amenaza si se tiene en cuenta que el fin de la cooperativa de trabajo asociado no es generar utilidades sino de proveer un trabajo a sus asociados.

2.3.4 Política de paz. El interés del Gobierno Nacional es que en la medida en que los grupos armados ilegales acepten un cese de hostilidades, el pueblo colombiano empiece a encontrar alivios, se comiencen a suturar las arterias del desangre nacional y se mejore la situación de los derechos humanos en Colombia.

De esta forma el presidente Álvaro Uribe Vélez explicó el propósito del Gobierno al mantener abiertas las puertas para un eventual proceso con los grupos armados ilegales, sobre la base de que estos actores violentos cesen las hostilidades contra el pueblo colombiano.

La solidaridad en el sector cooperativo contribuye con la paz de los colombianos, estimula una salida a los problemas del país en cuanto a que posibilita la articulación de los pueblos, reduce la pobreza, crea escenarios que posibilitan la paz y legitiman el Estado en todos los rincones del país.

²¹ RODRÍGUEZ, Roberto. Desafíos del cooperativismo de cara al nuevo siglo. En: documentos cooperativos No. 12, Seguros la Equidad. Bogotá. Pág. 26. 1998.

La política de paz es una oportunidad porque contribuye eficazmente a través del sector solidario al desarrollo económico y social, y a la generación de condiciones de bienestar en la comunidad. El valor agregado del sector solidario es generar riqueza, generar empleo y ocupación, desarrollo agropecuario, capital social, fomenta la cultura de ahorro, contribuye con el proceso de descentralización, la infraestructura de servicios y el desarrollo regional. La economía solidaria contribuye a mejorar la calidad de vida aportando educación, acceso a servicios complementarios como salud y vivienda. La solidaridad contribuye con la paz de los colombianos.

Las cooperativas de trabajo asociado constituyen una interesante alternativa empresarial de autogeneración de empleo por parte de los reinsertados quienes al agruparse se constituyen en una fuerza de trabajo, siendo un valioso instrumento para la generación de proyectos alternativos a los cultivos ilícitos, para la realización de actividades productivas generadoras de recursos y abriéndose la inmensa posibilidad de facilitarles una labor lo cual representa una oportunidad para el cooperativismo al incrementar su participación como fuerza económica del país.

2.3.5 Cultura asociativa. La capacidad de sobrevivencia y desarrollo del cooperativismo depende fundamentalmente del grado de educación de los asociados, de los dirigentes y de los funcionarios. Cuanto más formación y compromiso con la misión cooperativa posea el grupo social de la organización mayores serán sus posibilidades de éxito.

Las organizaciones cooperativas, los organismos auxiliares del cooperativismo, el estado y las instituciones de educación superior tienen el desafío de lograr establecer procesos pedagógicos cooperativos capaces de generar y mantener el cooperativismo como sector socioeconómico exitoso del país. La educación cooperativa es el punto de partida para construir las condiciones elementales para el desarrollo cooperativo: confianza, adhesión

social, capacidad operativa y credibilidad. La naturaleza del desarrollo cooperativo requiere nuevos liderazgos técnicamente y socialmente capaces de asumir las nuevas condiciones del desarrollo cooperativo.

El principio cooperativo de la educación cooperativa también tiene una gran actualidad toda vez que las cooperativas se enfrentan a la necesidad de preparar a sus dirigentes y socios frente a los desafíos y amenazas de la globalización y por otro, capitalizar las oportunidades implícitas en los procesos de “cambio estructural”. La educación cooperativa debe también formar los nuevos líderes cooperativos del siglo XXI para una participación más activa en el desarrollo local y con una clara conciencia de las posibilidades que abren los nuevos paradigmas productivos.

Todo lo anterior destaca la particular responsabilidad de los socios integrantes de los consejos de administración de las cooperativas, sus cuadros técnicos y profesionales, como responsables centrales de los modos de gestión y participación social de las cooperativas en sus medios; ellos son determinantes respecto de la forma en que la cooperativa va a incidir en la economía y sociedad civil local y en la cultura comunitaria local, su capacidad para constituirse (o no), en una fuerza productiva y social coherente con las necesidades de las comunidades locales en la actual fase de la globalización económica.

Desde el punto de vista de su carácter de asociación, la cultura asociativa representa una oportunidad al convertirse en un instrumento de cohesión social y en un espacio de educación cívica y democrática para sus socios, actuando como instancia de generación y difusión de una cultura solidaria y humanista, que le permita adquirir a la cooperativa nueva fuerza y dimensión a fin de incrementar la presencia de la economía solidaria en el conjunto económico, motivando a los asociados para que el movimiento solidario

tenga éxito contribuyendo al perfeccionamiento de las empresas de esta naturaleza.

2.3.6 La violencia. Diferentes factores (la exclusión social, la corrupción, la impunidad y el narcotráfico) han incidido en la creación de una situación de violencia extrema. En este escenario, cada vez es más pequeño el espacio para el desarrollo de organizaciones solidarias. Por fortuna actualmente florecen en el país nuevas iniciativas, principalmente en el sector rural que ven en el cooperativismo una esperanza de paz.²²

En medio de la celebración de la promulgación de la Declaración de los Derechos Humanos por parte de las Naciones Unidas hace 50 años, el caso colombiano sigue llamando la atención. En las últimas semanas el Gobierno laborista británico declaró como asunto prioritario en la agenda bilateral el tema de los DH en Colombia. Y es que las cifras siguen mostrando una cruda realidad.

Los estudios de la ONG, Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento (CO DHES), muestran periódicamente cómo la población civil ajena al conflicto sigue siendo la más afectada. Por lo menos 93.072 personas fueron desplazadas forzosamente durante el tercer trimestre de 1998 y se teme que unos 55.800 colombianos, en su mayoría mujeres y niños habitantes de zonas rurales, afrontan la posibilidad de ser desplazados en los próximos meses en 84 municipios de 16 departamentos.

Las cifras por efectos de la violencia reflejan un panorama no menos alentador. Un estudio del Ministerio de Salud sobre salud mental, afirma – entre otros aspectos– que más de una de cada cinco familias en Colombia ha vivido la muerte de un familiar por homicidio, el 4% de las familias ha

²² REF PRODEPAZ, formada por más de 20 programas de desarrollo y paz de Colombia.

sufrido la desaparición forzada de uno de sus miembros y uno de cada tres colombianos se ha visto obligado a cambiar de vivienda por violencia política.

La violencia representa una amenaza para el sector solidario al disminuir su campo de acción por los problemas de seguridad que tiene que enfrentar en las zonas que se encuentran al margen de la ley, y que por carecer de fuerzas que lo impulsen se ve abocada a la desaparición de las ya existentes por causa de los conflictos armados.

2.3.7 La Corrupción en la administración. Algunos actores políticos en la década pasada crearon cooperativas de papel para manejar dolosamente recursos del Estado. Este hecho afectó y aún afecta la imagen del cooperativismo nacional²³.

Y fue así como para diciembre de 1998, había sido necesario intervenir para liquidar 42 cooperativas y de una muestra de 70 establecimientos del sector, 49 arrojaban pérdidas.²⁴

En los últimos años, la iliquidez y el alto nivel de la cartera llevaron a estas organizaciones a buscar salidas rápidas para enfrentar sus problemas, pues no contaban con la infraestructura y el respaldo estatal que sí tienen los grandes bancos comerciales.

Una de las soluciones fue el ofrecimiento de recursos de entidades estatales como Inurbe e Icetex a las cooperativas, a cambio de cuantiosas comisiones para quienes actuaron como intermediarios. Con esto se formó una

²³ Actualidad Colombiana. Boletín 253. (Diciembre 10 – 17, 1998)

²⁴ SANTOS, Juan Manuel, Ministro de Hacienda y Crédito Público. (18, Julio, 2002). [on line] www.supersolidaria.gov.co.

triangulación corrupta, pues los dineros llegaban de dichas entidades a las cooperativas en calidad de préstamo, luego éstas los prestaban a particulares recomendados por las mismas entidades. Sin embargo, el dinero nunca era pagado ni a las cooperativas y mucho menos a las entidades estatales. Sólo se vino a descubrir el desfaldo cuando se vencieron los términos de los préstamos. De esta manera, las cooperativas entraron en mora con entidades del Estado, hecho que precipitó la quiebra al no poder cumplir a sus asociados, quienes resultaron siendo los más afectados.

En agosto de 1998, el problema se agravó afectando a más de 500 mil ahorradores y asociados. Son precisamente estas las personas más afectadas, pues nadie responde por sus dineros que sobrepasan el billón de pesos (unos US\$646.000).

Por ahora, la solución del nuevo Gobierno se ha centrado en promover la consolidación del Fondo de Garantías Cooperativo (Fogacoop) y en una medida que hace parte de la declaración de Emergencia Económica, en la que se contempla el reembolso de hasta 500 mil pesos (US \$323) sólo para aquellos ahorradores y asociados que devenguen menos de dos salarios mínimos (406.652 pesos, es decir, unos US\$ 263), con recursos provenientes de la recaudación de los nuevos impuestos.

La corrupción representa una amenaza porque afecta la imagen del cooperativismo desacelerando su crecimiento y creando desconfianza entre los usuarios y asociados, quienes ven en este modelo una forma alternativa de generar recursos en consonancia con los principios de una economía solidaria basada en el compromiso de todos.

2.3.8 La Integración Cooperativa. Sin duda uno de los factores críticos para el desarrollo del cooperativismo en Colombia y en el resto del planeta es la integración cooperativa. La integración no tiene otro sentido que la aplicación del principio de cooperación entre cooperativas, aprobado en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional en 1995. Tiene ella el propósito de que las cooperativas, con su acción conjunta a través de estructuras locales, nacionales, regionales, e internacionales, dispongan de instrumentos adicionales para el beneficio de sus socios y para fortalecer el movimiento cooperativo.

En Colombia han existido procesos de integración principalmente al interior de los sectores del cooperativismo. Los intentos por lograr constituir una fuerza social y económica no han tenido suficiente éxito. Actualmente existe un interesante proceso de integración liderado por CONFECOOP cuya estrategia consiste en desarrollar articulaciones de todos los sectores del cooperativismo en el nivel regional para lograr una posición sólida y orgánica en el nivel nacional. Esta experiencia de articulación regional y nacional del cooperativismo en una sola estructura social está convocando a una etapa de reactividad y consolidación. Existen también indicios de una integración con el cooperativismo latinoamericano a través de la ACI y de otras confederaciones.

La integración cooperativa representa una oportunidad importante de crecimiento del cooperativismo, y el factor clave de éxito del movimiento lo constituye su fuerza, su unidad y la claridad de sus propósitos, contribuyendo efectivamente al bienestar de los asociados de las cooperativas que la conforman y a la defensa y promoción del movimiento cooperativo.

2.4 FACTORES POLÍTICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES

Los factores políticos, gubernamentales y legales, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas. Las regulaciones, las reformas y planes del gobierno pueden afectar muchísimo a las empresas, lo cual altera el normal desarrollo de sus actividades y hace que los gerentes tengan que desarrollar habilidades para manejar más eficientemente los negocios de acuerdo con el entorno, y salirse un poco de los aspectos internos, para poder expandirse.

La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hacen imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.²⁵

2.4.1 Plan Nacional de Desarrollo. El plan de Gobierno “Hacia un Estado Comunitario”, consagra en el Capítulo III, impulsar el Crecimiento Económico Sostenible y la Generación de Empleo, a través de la economía solidaria y el sector cooperativo, como el tercer sector de la economía, cuyo objetivo es construir equidad social y dar impulso a nuevas entidades de economía solidaria.

El concepto de economía solidaria abarca un amplio espectro de formas organizativas, que incluyen: las cooperativas, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precoperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo, las instituciones auxiliares de la economía solidaria, los

²⁵ FRED R. DAVID. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1997. Pag. 122

organismos de segundo y tercer grado que agrupan organizaciones de base y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con los principios, fines y características de la economía solidaria.

La política pública de apoyo al sector de la economía solidaria estará orientada a:²⁶

- Crear un marco institucional y legal con reglas claras que sean favorables al desarrollo del sector solidario privado.
- Promover el desarrollo socioeconómico de las organizaciones más pequeñas y estimular la creación de formas organizativas que favorezcan la vinculación de trabajadores informales e independientes.
- Las estrategias orientadas a estos objetivos incluyen la promoción del desarrollo socioeconómico mediante la cofinanciación de proyectos, las líneas de redescuento diseñadas especialmente para el sector, el estímulo a la creación de nuevas organizaciones a través del desarrollo de incubadoras de organizaciones de economía solidaria privada, y líneas de crédito y cofinanciación.
- Promover la vinculación de las empresas de la economía solidaria en los procesos de capitalización social de las empresas de servicios públicos y establecer los mecanismos de apoyo financiero y operativo para que dichas políticas puedan ser efectivamente aplicadas.
- Estimular el cooperativismo financiero y de ahorro y crédito para que

²⁶ El Plan de Gobierno “Hacia un Estado Comunitario”.). [on line]: <http://www.presidencia.gov.co>

desarrolle instrumentos de captación de recursos provenientes del ahorro popular y de colocación de los mismos en proyectos productivos adelantados por empresas de la economía solidaria y se definirá la política de acceso al micro crédito, creando mecanismos que permitan a estas entidades su aplicación, así como los mecanismos de apoyo y asistencia técnica necesaria en estos procesos.

- Fortalecer las acciones de control y supervisión por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria, cuyo ámbito de competencia cobijará a las entidades de la economía solidaria organizadas bajo un esquema empresarial y cuyo objeto social sea el ejercicio de una actividad socioeconómica.
- Crear el Sistema Público Territorial de apoyo al sector social y solidario. El Gobierno Nacional, para fortalecer el sector social y solidario, dentro de los criterios de autonomía de estas organizaciones, promoverá estrategias para fortalecer cada una de las expresiones gremiales de orden nacional de las cooperativas, ONG, fondos de empleados, juntas de acción comunal, mutuales y voluntariados y trabajará en la creación de un comité del sector social y solidario.
- El sector social y solidario hará acuerdos y pactos por la transparencia y la convivencia, como fórmula para consolidar la confianza de la opinión pública hacia el sector.
- Protección al consumidor. El Gobierno se esforzará por evitar los fenómenos económicos que menoscaben la capacidad adquisitiva de los consumidores, apoyará la creación y el fortalecimiento de sus asociaciones y ligas, garantizará el respeto de sus derechos a la información, a la protección, a la representación, a la educación, a la indemnización, a la libre elección de bienes y servicios y a ser oídos por los poderes públicos. Para ello preservará a dichas

organizaciones los espacios consagrados en la Constitución y la ley en defensa de los consumidores.

- Las entidades estatales del orden nacional o territorial podrán celebrar convenios, con el fin de impulsar programas y proyectos en actividades de interés público o comunitario, acordes con el Plan Nacional y los Planes Territoriales de Desarrollo, con instituciones sin ánimo de lucro y con organizaciones solidarias en especial Juntas de Acción Comunal, de las respectivas comunidades beneficiarias para lograr la máxima eficiencia del recurso público, con el propósito de alcanzar mayores y mejores beneficios para la comunidad y la sociedad.
- Se promoverá la participación de las cooperativas y empresas de la economía solidaria supervisadas por la Supersolidaria en la aplicación de las políticas adoptadas por el Plan, a través de la ejecución de proyectos de vivienda para los sectores sociales; de educación, como un aporte a la revolución educativa; de integración económica para la prestación de servicios integrales de salud, y de desarrollo rural con asistencia técnica y transferencia de tecnología, en procura de su vinculación a las cadenas productivas y los mercados.
- El Gobierno Nacional consultará la Recomendación número 193 de la Conferencia Internacional del Trabajo, OIT, aprobada en Ginebra en junio de 2002²⁷, en donde se reconoce la importancia del Cooperativismo como factor de desarrollo humano en el ámbito mundial e instrumento valioso en la generación de empleo e ingresos sostenibles, la movilización de recursos y la generación de inversiones, así como su contribución a la economía.

²⁷ Recomendación sobre la Promoción de Cooperativas 2002. 90ª Reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra Suiza Junio de 2002.). [on line]: [http:// www.presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co).

A través del Plan de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” se abre un espacio de participación al sector de la economía solidaria, el cual representa una forma empresarial competitiva que crece en nuestra economía, el cual hace realidad el mandato constitucional de 1991, tal como se esboza en la Carta Política que consagró expresamente la obligación del Estado de proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad, al igual que la de fortalecer las organizaciones solidarias y estimular su desarrollo empresarial, tal como lo expresan los artículos 58 y 333, entre otras disposiciones.

La base del plan abre grandes posibilidades y oportunidades para las cooperativas que cumplen una doble función al ser empresas que desarrollan actividades económicas dentro de los distintos sectores del país y concentrar sus operaciones al servicio de sus asociados, siendo ésta una forma de organización eficaz a través de la cual se puede sacar adelante gran parte de las iniciativas insertas en el PND; en aras de fortalecer su actuación como un instrumento idóneo en la ejecución de los programas de desarrollo socio económico del gobierno del presidente Alvaro Uribe Vélez. La Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCCOP” puede ocupar ese espacio no solamente en su contribución a la generación de empleo sino también en la producción de riqueza a la economía.

2.4.2. Normatividad. Sólo a partir de la expedición de la Ley 454 de 1998 se institucionalizó el denominado “sistema de la economía solidaria”, al igual que se acuñó, por primera vez en una disposición legal, la expresión “sector solidario”, aunque de manera excesivamente formalista y limitante para el desarrollo del sector solidario y como respuesta a la crisis cooperativa de ese momento.

La expedición de la Ley 454 de 1998 trajo consigo, no solamente la creación de la Superintendencia de la Economía Solidaria, sino también la creación del Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas FOGACOOB, y la transformación del Dancoop en Dansocial con funciones de promoción, fortalecimiento y desarrollo del sector solidario. Adicionalmente, se estableció la nueva definición de actividad financiera, estipulando con claridad las condiciones en que se debería ejercer.

Antes de la entrada en vigencia de la mencionada ley, existían normas especiales para cada tipo de entidad: Ley 79 de 1988, para las cooperativas; Decreto-Ley 1333 de 1989, para las precooperativas; Decreto-Ley 1480, para las asociaciones mutuales; Decreto-Ley 1481 de 1989, para los fondos de empleados; Decreto-Ley 1482 de 1989, para las administraciones públicas cooperativas; y así mismo, había normas especiales para las empresas comunitarias y otras entidades sin ánimo de lucro que posteriormente se consideraron como integrantes del sector solidario de la economía.

2.4.2.1 Evolución de la legislación cooperativa colombiana, leyes y decretos

1. Ley 134 de 1931. Se promulga la primera Ley Cooperativa para Colombia.
2. Ley 61 de 1936. Organiza modelos de cooperativas con intervención estatal.
3. Ley 19 de 1958. Dispone la organización de cooperativas de producción, distribución y consumo
4. Ley 115 de 1959. Establece como obligatoria la enseñanza del cooperativismo

en todos los niveles de la enseñanza en Colombia. Fue derogada en el año 1969. En 1971 se expidió la Ley 9 de fomento a los colegios cooperativos para la educación popular.

5. Decreto 1587 de 1963. Establece el nuevo marco legal del cooperativismo colombiano, iniciándose así el auge de este modelo económico y social en el país.

6. Decreto 1587 de 1963. Crea la Superintendencia de Cooperativas. Con los decretos 1629 de 1963, 3134 del mismo año y el 1613 de 1971 se reglamenta esta Ley.

7. Ley 24 de 1981. Transforma la Superintendencia de Cooperativas en el Departamento Nacional de Cooperativas DANCOOP.

8. Ley 79 de 1988. Permite dota al sector cooperativo de un marco propicio para el desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, actualizando el régimen legal del cooperativismo.

9. Ley 454 de 1998. Determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, transforma el DANCOOP en la Superintendencia de Economía Solidaria, reestructura el Consejo Nacional de la Economía Solidaria CONES; crea el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria FONES, dicta normas sobre la actividad financiera cooperativa y crea el fondo de garantías para las Cooperativas con actividad financiera.

10. Decreto 2206 de 1998. Reglamenta la creación del fondo de garantías de entidades cooperativas FOGACOOOP.

11. Ley 510 de 1999. Dicta disposiciones en relación con el sistema financiero en

general y permite convertir las instituciones financieras de naturaleza cooperativa vigiladas por la Superintendencia Bancaria en sociedad comerciales, modificando así el artículo 43 de la Ley 454 de 1988.

12. Decreto 1401 de 1999. Desarrolla la estructura y funciones de la Superintendencia de la economía solidaria.

13. Ley 759 de 2002 Ajusta algunas normas del estatuto orgánico del sistema

financiero y dicta otras disposiciones relacionadas con las instituciones cooperativas con actividad financiera, modificando algunos artículos de las Leyes 454 de 1998 y 510 de 1999.

2.4.2.2 Proyecto de Ley 144 de 2002. Teniendo en cuenta que uno de los mayores obstáculos para el desarrollo del sector de la economía solidaria lo constituye el poco avance normativo, deberá concretarse un marco jurídico para el Sector de la Economía Solidaria que le permita constituirse en un sector sólido dentro de la economía nacional, el mismo que ha de permitirle una mayor armonización a su interior y lo proveerá de condiciones formales para constituirse en un sector sólido dentro de la economía nacional.²⁸

El proyecto de Ley 144 de 2002 centra la atención en las precooperativas, cooperativas, fondos de empleados, empresas solidarias de usuarios y prestatarios de salud, las empresas asociativas de trabajo, las empresas comunitarias, los grupos empresariales solidarios, las empresas solidarias de economía campesina, quienes a través de la promulgación de la ley 144 de 2002 contarán con un marco normativo coherente, que consulta sus más diversas potencialidades.

Con la nueva legislación de las actividades de la Economía Solidaria se busca crear un marco jurídico que legitime un sector de la economía que, como el sector solidario, se encuentra enmarcado por un carácter contundente de propuestas alternativas de desarrollo económico y social.

El proyecto de Ley 144 busca como objetivo contribuir al fortalecimiento institucional del sector cooperativo permitiendo la búsqueda de nuevos

²⁸ Autor: senador Luis Alfredo Ramos.

escenarios de participación y en la consolidación de los ya existentes, lo cual le permitirá a la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCCOP” mayores oportunidades para su desarrollo al hacer parte de la economía solidaria y contribuir a la promoción del desarrollo económico del país.

2.4.2.3. Proyecto de Ley 125 de 2002. En relación con el cooperativismo de trabajo asociado, durante la legislatura que recién comienza, el Senado de la República abordará el análisis del proyecto de ley 125 aprobado por la Comisión Séptima de la Cámara de Representantes, y cuyos ponentes son los doctores Pedro Jiménez Salazar y Manuel Enríquez Rosero.

Este proyecto de ley busca modernizar el régimen legal de las cooperativas de trabajo asociado, entidades éstas que se han convertido en una respuesta alternativa a la generación de empleo productivo; prohibir en forma expresa que éstas actúen como representantes de los empleadores, esto es, que efectúen intermediación laboral; diferenciar claramente su regulación frente a la del trabajo dependiente y el independiente; precaver la indebida utilización de esta figura, y someterlas al cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con la seguridad social.

Respecto del proyecto de ley 125/2002 de Trabajo Asociado, se pretende reafirmar los principios y valores que las orientan y se les conserven sus características como entidades integrantes del sector cooperativo y mecanismo eficaz para promover el empleo y la generación de riqueza.

Teniendo en cuenta que el propósito de la ley es proteger la práctica del trabajo asociado cooperativo a partir del respeto a su identidad, facilitando al cooperativismo la recuperación del protagonismo en la constitución, promoción y desarrollo de las cooperativas de trabajo asociado como

empresa asociativa de la economía solidaria, representa una oportunidad para la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCCOP” teniendo en cuenta que por su carácter empresarial y vocación social está llamada a ser protagonista en el desarrollo nacional.

La figura del trabajo asociado ha tenido un importante desarrollo dentro del modelo cooperativo colombiano, permitiendo la consolidación de importantes experiencias asociativas en diferentes áreas de la producción de bienes y servicios.

Las ventajas y los beneficios de esta figura en la generación de oportunidades de trabajo organizado convierten en prioritaria la revisión de su marco normativo, en procura de su fortalecimiento y desarrollo, respetando los principios cooperativos y las normas de protección de esta forma alternativa de trabajo y evitando su exposición a intereses diferentes a los abanderados por el cooperativismo organizado.

En este sentido las normas legales expedidas, así como las circulares y resoluciones de la superintendencia de la economía solidaria han constituido un verdadero blindaje para al sector que hasta el momento ha dado muestras de ser eficaz y desde luego, absolutamente superior al sistema de supervisión que existía con la ley 24 de 1981 y otras normas anteriores a la ley 454 de 1998.²⁹

²⁹SANTOS, Juan Manuel, ministro de hacienda y crédito público de Colombia. Discurso de instalación VIII congreso cooperativo, Santa Fé de Bogotá, julio 18 de 2002.

La normatividad establece una regulación especial para el trabajo asociado representando una oportunidad que les permite adquirir su verdadero reconocimiento como modelo de autogestión.

2.4.3 Promoción, fomento y fortalecimiento empresarial de las cooperativas. De acuerdo con la Constitución y la Ley, corresponde al Estado la promoción, la protección y el estímulo al fortalecimiento empresarial de las organizaciones cooperativas. La formulación de las políticas públicas relacionadas con el sector cooperativo contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo constituye una estrategia fundamental para la interacción entre el sector público y el cooperativismo.

Desde el punto de vista del fomento económico cooperativo, la Ley 79 de 1988 indica que el Gobierno Nacional deberá adoptar las políticas, las normas y los procedimientos necesarios para asegurar el acceso permanente de las cooperativas a los programas y recursos financieros, indispensables para promover el desarrollo del sector cooperativo.

El desarrollo y fomento cooperativo estarán a cargo de los organismos cooperativos de segundo y tercer grado y para tales fines canalizará preferentemente a través de los organismos cooperativos de segundo grado e instituciones auxiliares del cooperativismo de carácter financiero, los recursos destinados para tales fines, de manera particular aquellos orientados al incremento de la producción y la generación de nuevas fuentes de trabajo, tales como los recursos del Fondo Nacional de Regalías, Fondo Agropecuario Nacional, IFI, FINAGRO, FINDETER y Plan Colombia, entre otros, para lo cual se espera contar con el Fondo Nacional de Garantías, con cuyo concurso se viabilizarán y facilitarán las operaciones de redescuento.³⁰

³⁰ CONFECOOP

De esta manera, para la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCCOP” la promoción, fomento y fortalecimiento del sector cooperativo se convierte en una oportunidad que le permitan alcanzar proyectos en procura de generar más altos niveles de satisfacción para todos sus asociados y el fortalecimiento de su actividad económica como instrumento eficaz del desarrollo nacional.

2.4.4 Regulación y Supervisión. Dentro de las funciones de regulación y supervisión ejercidas por el Gobierno Nacional sobre las cooperativas, se deberá consultar su propia y particular naturaleza, procurando no solamente el acatamiento de la normatividad, sino el cumplimiento de los principios y valores cooperativos, con el objeto de preservar la confianza de los asociados y del público en general en este tipo de organizaciones.

Las funciones de inspección y vigilancia no implican, por ningún motivo, la facultad de cogestión o intervención en la autonomía jurídica y democrática de las cooperativas.

De conformidad con la ley las Cooperativas de Trabajo Asociado están sujetas al control, inspección y vigilancia permanente de la Superintendencia de la Economía Solidaria, con la finalidad de asegurar que los actos atinentes a su constitución, funcionamiento, cumplimiento del objeto social y disolución y liquidación, se ajusten a las normas legales y estatutarias.

Sin perjuicio de la acción que ejerza la Superintendencia de la Economía Solidaria en este campo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social está 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.

Además de lo anterior, las cooperativas se someten a la inspección y vigilancia concurrente de otras entidades del Estado, de acuerdo con la naturaleza de sus actividades.

Las estructuras estatales (Dansocial, Superintendencia de Economía Solidaria y demás superintendencias encargadas del control estatal) son cada vez más técnicas y exigentes en el cumplimiento de sus funciones. Esta situación, ejerce presión sobre la tecnificación de los procesos administrativos de las cooperativas y sobre la construcción de bases de datos con estadísticas actualizadas.

Además, a labor de regulación se ha constituido, para la Supersolidaria, en uno de los mecanismos de mayor alcance para devolver la confianza en el sector y para preservar sus organizaciones. Es, indudablemente, un instrumento eficaz y confiable para guiar al sector cooperativo hacia su recuperación, proporcionándole los elementos para autocontrolarse y administrarse eficientemente.³¹

Con base en lo anterior la supervisión actual ejercida es una oportunidad para que la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCCOP” fortalezca la estructura operativa y su capacidad técnica y logística, garantizando su estabilidad y permanencia.

³¹DUPONT CRUZ, Clemencia. Superintendente Delegada para el sector financiero. La Economía Solidaria: Realidad y Perspectivas en el Marco de la Globalización. Modelo de supervisión para la delegatura de las organizaciones con actividad financiera. Julio 20 de 2002. [on line]: <http://www.supersolidaria.gov.co>.

2.4.5 Política fiscal. Colombia está atravesando hoy por una de las épocas de recesión más profunda de toda su historia. El crecimiento económico, medido a través del PIB, ha estado rondando escasamente el uno por ciento y en algunos años ha sido negativo. Por lo tanto, es de deber del Estado tratar de reactivar la actividad económica y propiciar un ambiente que permita su crecimiento. Por ello, el actual gobierno del presidente Uribe acude a la denominada política fiscal, la cual está basada en una argumentación teórica, que la desarrollará en tres frentes de acción que son: gasto público, emisión de dinero y endeudamiento.

Para llevar a cabo estos frentes de acción el gobierno ha implementado una de las más difíciles pero importantes medidas como es la reforma tributaria, la cual ataca estos puntos principales:

- El IVA, por ejemplo se universaliza a partir del 2005, iniciando en el proceso de gravar determinados productos que estaban exentos del mismo; de ese año en adelante el IVA en Colombia se aplicará a todos los bienes y servicios sin absolutamente ninguna excepción y esto afecta directamente a los consumidores.
- La reforma tributaria también elevó el impuesto a la renta del 35% al 38.5% en el 2003 y 36.75% en forma permanente. Las personas y empresas que pagan renta tendrán una sobretasa del 10% en este impuesto por un año, que después se dejará en un 5% en forma permanente. Desaparecerán cerca de 20 exenciones al impuesto de renta que existían antes por conceptos como la utilidad en venta de acciones, terrenos o apartamentos. Además, las empresas ya no podrán deducir la totalidad de lo que pagan en tributos locales (predial, industria y comercio) a la hora de calcular el impuesto de renta. Solo podrán deducir el 80% por este concepto. Todo esto,

sumado al impuesto al patrimonio del 1.2%, que no existía, y que tiene un peso considerable en los presupuestos de las empresas. Lo grave de esta cascada tributaria es que probablemente no va a servir para aliviar el enorme déficit fiscal. Ello lo demuestra el hecho de que el gobierno ha tenido que recurrir a los organismos internacionales, para buscar nuevos créditos; lo que significaría que se estaría pagando la deuda con más deuda.

Estas medidas fiscales de hecho son antieconómicas para la pequeña y mediana empresa y además para la grande, porque no son estimulantes del desarrollo, sino que lo frenan y ponen en más riesgo a empresas que están subsistiendo en medio de una severa crisis económica. Las medidas fiscales, que son de carácter restrictivo sobre el movimiento cooperativo y sobre la población, representa una amenaza porque pone a las empresas en riesgo de quiebra, inducir a reducir el empleo, baja la actividad económica de la sociedad, lo que llevaría al gobierno a obtener a la vez menos recursos por impuestos. La carga contributiva que se estará lanzando encima de un movimiento cooperativo, que está en una situación difícil por su propio desarrollo empresarial, por la crisis del país y por los altos precios de los productos y de los servicios en el mercado, atentará contra los esfuerzos de sobrevivencia de este sector. El efecto central de un incremento de la carga fiscal sobre el movimiento cooperativo, en un país con una economía en recesión, será el de extraer más recursos de un sector que ya no tiene y que lo que va a crear es mayor crisis económica para el país y las empresas mismas, representando una amenaza.

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es información, métodos e instrumentos por medio de los cuales se utiliza los recursos materiales del ambiente para satisfacer

diversas necesidades y deseos. En la administración gerencial moderna una condición inevitable es la destinación de suficientes recursos para lograr un desarrollo tecnológico adecuado.

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

2.5.1 Disponibilidad de Sistemas de Información

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

Procesamiento Electrónico de Datos. El Procesamiento Electrónico de Datos, sin duda es el componente de la Tecnología de la Información más utilizado en la actualidad y que cumple con una función fundamental en la organización. Utilizar el hardware y el software para automatizar el proceso de recolección, análisis y salida de datos para convertirlos en información seguirá siendo fundamental en cualquier organización. En este sentido la utilización de Sistemas de Administración de Bases de Datos deberá ser la única alternativa real con la que cuente una organización para manipular sus datos e integrar en dos dimensiones los sistemas orientados al control y a la toma de decisiones.

La Automatización de la Oficina es una oportunidad porque ayuda a mejorar la productividad e integra las funciones básicas para la elaboración de

documentos; provee una serie de herramientas que ayudan en el análisis de sensibilidad de escenarios corporativos en distintas áreas del negocio y ayudan en las presentaciones internas y externas que promueven la venta de nuevas ideas, productos o servicios. Además, nos apoyan en la planificación de nuestro tiempo en carácter individual y en algunos casos más específicos aplicaciones de grupo, y en la programación de la utilización de recursos en los proyectos.

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

La Tecnología de la Información representa una oportunidad para apoyar la estrategia corporativa y mejorar la competitividad, como una herramienta que permite la toma de decisiones y de apoyo con la gente, obteniendo grandes beneficios en materia de comunicaciones, administración, atención a clientes, actividades de soporte y todo lo relacionado con actividades que impliquen manejo de información. Además contribuyen a reducir los tiempos de respuesta y a mejorar la calidad de los productos y servicios y permiten una integración con los proveedores y los clientes.

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

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

2.5.4 Costos de la tecnología. El alto costo, el período incierto del retorno y las dificultades de financiación son los obstáculos económicos más frecuentemente para acometer procesos de innovación. Algunos sistemas de apoyo para las decisiones estratégicas son demasiado complicados, caros o limitados como para ser usados con facilidad por los gerentes de

una empresa, presentando una amenaza al no poder invertir en tecnología que les facilite la toma de decisiones.

2.6 VALORACIÓN DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Los resultados se observan en los cuadros 3, 4, 5, 6, 7 y 8.

Cuadro 3. Matriz POAM del factor económico.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ		OPORTUN			
		A	B	B	A		
INFLACIÓN	0.10		2			0,20	Afecta negativamente la distribución del ingreso y el poder adquisitivo.
DISPONIBILIDAD DE CREDITO	0.20			3		0,60	Existen varios mecanismos de apoyo financiero.
DESEMPLEO	0.20	1				0,20	Se disminuyen las posibilidades de laborar por la recesión económica.
IVA	0.10		2			0,20	Aumenta el valor cobrado en la prestación del servicio.
REFORMA TRIBUTARIA	0.10		2			0,20	Se debe disponer de un porcentaje de los excedentes para pago de impuestos.
RECESION ECONOMICA	0.10		2			0.20	Se reduce el mercado laboral disminuyendo el empleo.
TASAS DE INTERES	0.20			3		0.60	Presentan los niveles más bajos favoreciendo el uso de créditos.
TOTAL	1.00	X				2.20	El factor económico representa una incidencia negativa alta.

Cuadro 4. Matriz POAM del factor competitivo.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ		OPORTUN			
		A	B	B	A		
RIVALIDAD	0.10		2			0,20	Al contar con un régimen laboral diferente se usa con fines distintos de generar empleo.
NUEVOS COMPETIDORES	0.10		2			0,20	No existe una restricción fuerte para crear una cooperativa de trabajo asociado.
DESARROLLO DE SERVICIOS SUSTITUTOS	0.10		2			0.20	Las agrupadoras afilian a independientes cobrando un mínimo valor.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	0.15				4	0,60	El cliente negocia las condiciones del convenio.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	0.10			3		0,30	Existe gran cantidad de proveedores de insumos flexibilizando la forma de pago.
RESPONSABILIDAD SOCIAL	0.10				4	0,40	Se ofrece seguridad social integral según su régimen de trabajo.
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	0.10			3		0.30	La prestación del servicio se extiende a áreas operativas y administrativas.
CLIENTES DEL SECTOR	0.15				4	0.60	El servicio se presta a personas naturales, jurídicas, públicas y privadas.
ESTRATEGIAS DE LA COMPETENCIA	0.10		2			0.20	El bajo precio ofrecido ocasiona la pérdida de contratos.
TOTAL	1.00			X		3.00	El factor competitivo presenta una incidencia positiva baja.

Cuadro 5. Matriz POAM del factor socio cultural.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ		OPORTUN			
		A	B	B	A		
NIVEL EDUCATIVO	0.20		2			0,40	El bajo nivel de estudio limita las oportunidades de acceder a un empleo.
MERCADO LABORAL	0.15				4	0,40	El modelo cooperativo contribuye a la generación de empleos en todos los sectores de la economía.
MODELO ECONOMICO	0.10		2			0,20	Busca rentabilidad económica y se olvida de lo social.
POLITICA DE PAZ	0.10			3		0,30	Fomenta las formas asociativas fortaleciendo al sector.
CULTURA ASOCIATIVA	0.15			3		0.45	Motiva a los asociados para que el modelo solidario tenga éxito.
VIOLENCIA	0.10		2			0.20	Disminuye el espacio para el desarrollo de organizaciones solidarias.
CORRUPCION	0.10		2			0.20	Afecta la imagen del cooperativismo creando desconfianza.
INTEGRACION COOPERATIVA	0.10			3		0.30	Existe el respaldo de entidades sólidas que afianzan la imagen del sector cooperativo.
TOTAL	1.00				X	2.65	El factor socio – cultural presenta una incidencia positiva baja.

Cuadro 6. Matriz POAM del factor político y legal.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ OPORTUN					
		A	B	B	A		
PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	0.25				4	1.00	Permite la búsqueda de nuevos escenarios de participación de la economía solidaria.
NORMATIVIDAD	0.20				3	0,60	Constituyen un blindaje para el sector que ha dado muestras de ser eficaz.
PROMOCION Y FOMENTO	0.15				3	0,45	El Gobierno adopta políticas y normas para apoyar al sector.
REGULACION Y SUPERVISION	0.20				3	0,60	La inspección y vigilancia ejercida por la Supersolidaria fortalece la estructura cooperativa.
POLITICA FISCAL	0.20	1				0.20	Las medidas fiscales son antieconómicas desestimulando el desarrollo.
TOTAL	1.00				X	2,85	El factor jurídico - político presenta una incidencia positiva baja.

Cuadro 7. Matriz POAM del factor tecnológico.

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

Después de la valoración se observó que el factor que incide negativamente en el sector cooperativo es el económico, siendo el más significativo el desempleo, el factor tecnológico tienen una incidencia positiva alta.

De igual manera se identificó como principales amenazas el desempleo y la política fiscal y como oportunidades el poder de negociación de los consumidores y los clientes del sector.

Por último se realizó una matriz resumen del entorno, la cual se muestra en el cuadro 8. La calificación de 2.86 obtenida de los factores externos indica una influencia positiva baja del entorno sobre el sector cooperativo. (Véase cuadro 8.).

Cuadro 8. Matriz de los factores externos EFE

FACTOR	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Económico	0.20	2.20	0,44
Competitivo	0.20	3.00	0,60
Socio Cultural	0.20	2,65	0,53
Político – Legal	0.20	2,85	0,57
Tecnológico	0.20	3,60	0.72
TOTAL	1.00		2.86

3. AUDITORIA O EVALUACION INTERNA

El diagnóstico interno es el proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la cooperativa en las áreas funcionales de su negocio. Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la Cooperativa y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de la Cooperativa son las áreas que dan origen a fuerzas y debilidades.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se puede llevar a cabo diversos tipos de instrumentos como cuestionarios, entrevista personal, sondeo de opinión a efecto de escudriñar factores internos como sería el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.³²

Para el proceso de la auditoria interna de la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCCOP”, se realizó una serie de entrevistas con el Gerente, un miembro del Consejo de Administración de la Cooperativa, el Contador; y el método de observación directa.

³² FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1997. p.10

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

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

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

La administración de la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCOOP” está a cargo de la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Gerente.

La Asamblea General es el órgano máximo de la administración de la cooperativa y, como tal, estudia, analiza, y diseña el plan de desarrollo, con el cual proyecta la empresa asociativa. Sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, órganos de administración y control, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles, o de los delegados elegidos por éstos de manera democrática, según lo establecido en los estatutos. La Asamblea General actúa como órgano supremo de expresión de la voluntad social.

La Asamblea General en GESERCOOP se reúne cada año en el mes de marzo, con el fin de evaluar la gestión de la Cooperativa en el año inmediatamente anterior y hacer las respectivas modificaciones y aprobaciones a los estatutos.

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

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

El Consejo de Administración de GESERCOOP está integrado por Gladys Bueno, Presidente; Carlos Alirio Ramírez, Vicepresidente; Luz Dary Guerrero, Secretaria y un suplente, que se retiró de la Cooperativa hace aproximadamente un mes, el cual será nombrado en la Asamblea General a celebrarse en el 2004 o en Asamblea extraordinaria si algo inaplazable llegara a suceder.

El gerente es el representante legal de la cooperativa y el ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Es nombrado por el Consejo de Administración, sin perjuicio de poder ser removido libremente en cualquier momento por dicho organismo, ante quien rinde sus informes. A su cargo están los trabajadores asociados de la cooperativa y otros si los hubiere.

La Gerente de GESERCOOP es la señora Lilia Camacho Suárez. Fue elegida por la Asamblea General por un período de cinco años, en el acta de constitución de la Cooperativa, el 17 de julio del 2000.

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

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

La Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado "GESERCOOP" no cuenta con una planeación estratégica. Se evidencia que adolece de un direccionamiento estratégico que establezca objetivos a largo plazo claramente definidos que les permita establecer el curso de acción, por lo tanto no han formulado estrategias para su posicionamiento y desarrollo. No tienen definidos los objetivos anuales por lo tanto no se fijan las metas que deben alcanzar a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo y para asignar los recursos.

Las políticas generales son las que tiene establecidas en los estatutos, sin embargo no cuentan con lineamientos específicos en cuanto a las actividades de cada una de las áreas de la cooperativa que les sirva de guía para tomar decisiones.

Por lo anterior, se evidencia una debilidad de la empresa en el proceso de planeación.

3.1.2.1 Declaración de Misión. La declaración de la misión por ser el primer paso de la administración estratégica, marca el curso de todas las actividades de planificación. Las declaraciones de misión no tienen el propósito de expresar fines concretos, sino más bien ofrecer los motivos, el sentido general, la imagen, el tono y la filosofía que guiarán a la empresa.

La declaración de misión de la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCOOP” es: “Servir con calidad a las diferentes Empresas contratantes, mediante la prestación de servicios de carácter físico e intelectual, con los asociados que vinculen su fuerza laboral en las diferentes áreas y especialidades, logrando una mejor calidad de vida para nuestros asociados”.

La declaración de misión de GESERCOOP fue establecida por la Gerente, al iniciar sus funciones como Representante Legal de la Cooperativa, como mecanismo para conocer el horizonte de la Cooperativa. Para darla a conocer la Cooperativa facilita a los asociados la carta de presentación de servicios lo cual contempla la misión, pero no se ha hecho ninguna actividad para desplegarla a todos los asociados.

3.1.2.2 Visión. Es una declaración amplia sobre la situación en que se espera encontrar la empresa en un futuro definido.

La visión de la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCOOP” es: “Convertirnos en el proveedor de servicios preferido de las diferentes entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeras de nuestra región”.

La declaración de la misión y la visión de GESERCOOP será sometida a revisión para que a partir de éstas se formulen, se pongan en práctica y se evalúen las estrategias; y las cuales se darán a conocer tanto en el ámbito interno como externo.

3.1.2.3 Valores. La filosofía de servicio de “GESERCOOP” se enmarca en el logro de las siguientes características:

- COMPROMISO con todas las personas naturales y jurídicas que les brinden la oportunidad de prestar el mejor de los servicios.
- CUMPLIMIENTO en la ejecución de las labores contratadas.
- RESPONSABILIDAD en el manejo de los recursos disponibles para la realización de lo contratado y con las personas a su cargo.

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

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

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

La Cooperativa “GESERCOOP” cuenta con una estructura definida en sus estatutos y normas internas que indican las líneas de autoridad, responsabilidad y control, pero realmente la ejecución de sus funciones que por ley deben desempeñar no se están realizando.

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

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

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

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

3.1.4 Control. Se refiere a todas las actividades que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados.³³

La junta de vigilancia es el órgano de control social, responsable de vigilar el efectivo funcionamiento de la cooperativa. Es elegida por la Asamblea General a quien debe rendir informe sobre sus actividades. Su función es velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las

³³ Ibid., p.163

prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y, en especial, a los principios cooperativos. Conocer los reclamos de los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad; asimismo, hacer llamados de atención a los asociados cuando incumplan con los deberes consagrados en la ley, los estatutos, los regímenes y reglamentos.

La Junta de Vigilancia en GESERCOOP según estatutos debe estar conformada por 3 miembros principales y 1 suplente. Actualmente está integrada por 2 miembros principales y un suplente elegidos por un período de cinco años por la Asamblea General del 31 de marzo de 2003. Está conformada por Carlos Manosalva, Juan Carlos Villegas, y Gustavo Velandia. El miembro que falta será nombrado en la Asamblea General a celebrarse en el 2004 o en Asamblea extraordinaria si algo inaplazable llegara a suceder.

GESERCOOP en su estructura organizativa no cuenta con el cargo de revisor fiscal por no contar con los recursos necesarios, exoneración que se solicitó en el momento de la constitución de la cooperativa ante la Cámara de Comercio y envió de comunicación a la Superintendencia de la Economía Solidaria. El contador es el encargado del control económico, contable, financiero y legal de la cooperativa. Su función es cerciorarse de que todas las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la organización estén de acuerdo con el estatuto, con lo dispuesto por la Asamblea General y por el Concejo de Administración; y colaborar con las entidades gubernamentales que ejercen la inspección y vigilancia de la organización, rindiéndoles los informes a que haya lugar.

El Gerente es el encargado de organizar, coordinar y supervisar las actividades operativas y de administración de la cooperativa y ejercer el

control sobre cada una de las actividades desarrolladas por los asociados trabajadores.

La Cooperativa al no contar con el cargo de Revisor Fiscal está violando el artículo 94 de los estatutos de la cooperativa. Para poder dar cumplimiento a dicho artículo se hace necesario el nombramiento del revisor fiscal, el cual está encargado de fiscalizar las finanzas de la cooperativa, cerciorándose de que las operaciones realizadas se ajusten a las prescripciones de la ley, a las decisiones de la Asamblea General y el Consejo de Administración y además dar cumplimiento a las funciones definidas en el artículo 96 de los estatutos.

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

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

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.³⁴

3.2.1 Análisis de los clientes. Una de las deficiencias de la cooperativa es no estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores para evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado. No hay actividades definidas para

³⁴ Ibid., p.168

determinar cuales son los clientes potenciales ni tampoco se investiga el grado de satisfacción de los clientes actuales, lo cual representa una debilidad alta.

3.2.2 Venta de servicios. El éxito de la aplicación de la estrategia suele depender de la capacidad de la organización para vender un producto o servicio. La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo publicidad, promoción de ventas y ventas personales. Actividades que no han sido desarrolladas por GESERCOOP, resultando muy crítico para la Cooperativa si decide emprender una estrategia de penetración en el mercado.

Una de las grandes falencias de GESERCOOP es el área de marketing y comercialización. La empresa no cuenta con una fuerza de ventas que ayude a conseguir y conquistar nuevos clientes.

A pesar de ello, a través de su trayectoria, tal como se muestra en el estado de excedentes y pérdidas comparativo año 2002 - 2001 (véase anexo F), la cooperativa ha incrementado sus ingresos operacionales en un 53.19%.

Analizando las ventas de la cooperativa de los últimos tres años y referenciado por empresa, (véase cuadro 1.), se observa que el comportamiento de las ventas ha sido favorable presentando una tendencia al alza, y a través de los años se puede apreciar que el Club Campestre de Bucaramanga se mantiene como el principal cliente con una participación superior al 50%. También se denota la reducción del porcentaje en ventas del año 2003 en comparación con el año 2002 de la empresa Metalteco ocasionado por una reestructuración que disminuyó el personal.

Sin embargo, la falta de actividades de promoción y publicidad del servicio denota una debilidad para la empresa, ya que si bien la tendencia ha sido al

alza no se posee ningún modelo definido para la realización del pronóstico de ventas, dejándose de atender sectores económicos que podrían entrar a demandar sus servicios.

3.2.2.1 Publicidad. La publicidad es un elemento crítico para la Cooperativa. La no utilización de publicidad puede representar para la cooperativa quedarse rezagada de la competencia. Solo se limita a figurar en el directorio telefónico. No cuenta en las instalaciones con un aviso institucional que permita identificar la razón social objeto del negocio, presentando una debilidad al no exteriorizar una imagen corporativa que le permita darse a conocer y establecer y mantener una imagen positiva de la empresa y los servicios.

3.2.2.2 Promoción de venta. En la actualidad la Cooperativa no cuenta con una política de promoción y prácticamente no está adelantando ninguna acción con la finalidad de acercar el servicio a los consumidores y lograr la expansión de la demanda a corto plazo para conseguir el incremento de los servicios. No realizar esta función implica para la cooperativa perder participación en el mercado frente a los competidores al no incrementar sus ventas.

3.2.3 Planificación de servicios. Una de las técnicas más eficaces para planificar los servicios son las pruebas de mercado, las cuales permiten pronosticar las ventas futuras de servicios. Las actividades de prueba de mercado no se hacen porque no hay establecidas directrices para su realización y no cuenta con la infraestructura de recurso humano necesaria para realizarlo.

El no contar con un sistema de planificación de servicios es una debilidad para la cooperativa, disminuyendo las posibilidades de crecer y afectando su competitividad y posicionamiento en el sector en el que compete.

3.2.4 Política de precios. Los precios que ofrece GESERCOOP al mercado son bastante competitivos y esto ha permitido que la empresa se mantenga y haya crecido. Con respecto a los clientes mantiene una política de precio variable debido a su flexibilidad en la negociación, ya que proviene de un acuerdo entre el contratante del servicio y el representante legal de la cooperativa, manteniendo siempre sus justas proporciones.

Para la empresa, el precio es una fortaleza competitiva pues es accesible y facilita la consecución de convenios nuevos.

3.2.5 Investigación de mercados. No existe una técnica que permita recopilar datos para poder identificar oportunidades que ayuden al desarrollo del negocio para cubrir las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno, y realizar una adecuada toma de decisiones para lograr satisfacer las necesidades del cliente y favorecer el crecimiento de la empresa. Es indispensable conocer la demanda potencial de los servicios que permitan la organización de actividades tendientes a mejorar la calidad del servicio y su portafolio de productos.

La falta de investigación de mercados representa una debilidad al no saber con certeza cual es el mercado que está demandando los servicios.

3.2.6 Análisis de oportunidades. No se analizan los costos de mercadeo, los beneficios para vender sus servicios ni los riesgos asociados con las decisiones que implica expandirse para llegar cada vez más a un mayor número de clientes que le permitan su crecimiento. El atractivo de la

oportunidad permite mejorar los servicios existentes y ampliar la base de clientes, y por consiguiente aumentar los ingresos.

La falta de analizar las oportunidades denota una debilidad para la empresa.

3.3 AUDITORIA FINANCIERA

La situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la Cooperativa y de su atractivo general para sus asociados. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de efectivo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. Los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes para su implantación.³⁵

La Cooperativa adquiere su carácter de entidad sin ánimo de lucro, por el hecho de establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial, así como el de destinar sus excedentes a la prestación de servicios sociales y reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción a la participación en el trabajo, cumpliendo así los principios universales cooperativos.

3.3.1 Régimen económico. Es el esquema mediante el cual la administración fija el origen de los ingresos de carácter administrativo y patrimonial, con los cuales se prevé el funcionamiento de la entidad.³⁶

³⁵ Ibid., p-170

³⁶ Superintendencia de la Economía Solidaria. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. "Guía práctica para las organizaciones solidarias supervisadas por la SES". Imprenta Nacional, Bogotá, D.C., 2000, p.44.

Para formar una cooperativa, los asociados tienen que aportar los recursos necesarios para la actividad empresarial, bien por sí mismos, vía aportes sociales: o bien de fuentes externas, vía préstamos y créditos de entidades financieras, subvenciones o donaciones. Cuando la cooperativa ya está formada tienen que seguir aportando y creando fondos especiales para capitalizarla y hacerla fuerte, ya que el fortalecimiento patrimonial es la mejor herramienta para garantizar a futuro los puestos de trabajo.

La fuente de ingresos de GESERCOOP está representada por las cuotas de administración, las cuotas de sostenimiento, los intereses por préstamos a asociados y la tarifa por prestación de servicios.

El régimen económico de la cooperativa es una fortaleza porque le permite fijar el origen de los ingresos para su funcionamiento.

3.3.1.1 El patrimonio. El patrimonio es el conjunto de los bienes propios de una entidad. En la empresa cooperativa la propiedad es conjunta, así que los asociados forman el patrimonio con sus aportes sociales. El patrimonio es variable e ilimitado, sin perjuicio del monto mínimo de aportes sociales que establece la ley.³⁷ En las cooperativas el patrimonio está constituido por los aportes sociales individuales, los amortizados y los extraordinarios que la Asamblea General acuerde para este fin. Los fondos y reservas de carácter permanente. Las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial. Los excedentes no distribuidos. El superávit por valoraciones patrimoniales. Puede haber donaciones o auxilios que la cooperativa reciba para actividades diferentes al incremento patrimonial, en estos casos no se contabilizan como patrimonio.

³⁷ Ley 79 de 1988. Art. 5, numeral 7.

3.3.1.2 Los aportes sociales. En las empresas cooperativas es requisito esencial que los asociados aporten capital, como dueños de las mismas. El aporte es el capital que cada asociado invierte periódicamente en su cooperativa. Los aportes sociales individuales son cancelados por los asociados en forma ordinaria o extraordinaria.

En GESERCOOP los aportes sociales son mensuales o quincenales, dependiendo de la forma de pago contratada en la prestación del servicio. Actualmente el aporte social es de \$58.200 que se pagan en 12 cuotas de \$4.850 quincenales o 6 cuotas mensuales de \$9.700. De ahí en adelante \$2.500 quincenales o \$5.000 mensuales.

3.3.1.3 Los excedentes. Las empresas cooperativas tienen ejercicios económicos anuales que se cierran el 31 de diciembre de cada año. Al término del ejercicio económico se cortan las cuentas y se elaboran: el balance, el inventario y el estado de resultados, o cuenta de pérdidas y excedentes, la memoria explicativa y la propuesta de distribución de excedentes se lleva a la Asamblea General de Asociados.

En términos generales, el excedente neto es la diferencia que existe al final del ejercicio económico entre los ingresos y los gastos, cuando hay buenos resultados. En su carácter empresarial, las cooperativas no persiguen el lucro; sin embargo, para alcanzar la solidaridad deben obtener excedentes en la actividad económica que realizan, ya que con ellos pueden garantizar su permanencia y desarrollar las actividades educativas y de ayuda mutua que beneficien a los asociados y a sus familias.

3.3.2 Análisis de liquidez. La liquidez se define como la capacidad que tiene la Cooperativa de generar los fondos suficientes para el pago de sus

obligaciones a corto plazo. Esta se puede calcular a través del índice de capital de trabajo y solvencia.

3.3.2.1 Capital de trabajo. Activo corriente – Pasivo corriente

Se interpreta como el exceso monetario de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Esto representa el capital disponible y que se encuentra en movimiento en la Cooperativa. (Véase anexo E).

Cuadro 9. Capital de trabajo

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	TOTAL
2002	\$13.067.042	\$1.090.000	\$11.977.042
2001	\$ 9.045.672	\$ 516.976	\$ 8.528.696

Fuente: Estados Financieros GESERCOOP 2001 – 2002

Como se puede observar el capital de trabajo de la cooperativa en el último año es de \$11.977.042. Indica el valor que le quedaría a la cooperativa representado en efectivo, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso de que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

3.3.2.2. Solvencia. Activo corriente / Pasivo corriente

También conocido como la razón circulante y es el grado en que una empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin comprometer los activos fijos. (Véase anexo E).

Cuadro 10. Solvencia

AÑO	ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	TOTAL
2002	\$13.067.042	\$1.090.000	\$11.98
2001	\$ 9.045.672	\$ 516.976	\$17.49

Fuente: Estados Financieros GERSERCOOP 2001 – 2002

Por cada peso que la Cooperativa GESERCOOP debe en el corto plazo posee \$17.49 en el 2001 y \$11.98 en el 2002 representados en sus activos corrientes para respaldar sus obligaciones a corto plazo.

Teniendo en cuenta estos dos índices, se concluye que la empresa está en capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo y por lo tanto se constituye como una fortaleza.

3.3.3 Indicadores de endeudamiento

Indica el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.

3.3.3.1 Endeudamiento. Pasivo total / Activo total

Hace relación a la seguridad que tienen los acreedores y la capacidad de la Cooperativa para el pago de todas las deudas; cuando el porcentaje es bajo es mejor, se considera aceptable hasta un 50%, o menos, ya que esta da mayor respaldo a los acreedores. (Véase anexo E).

Cuadro 11. Endeudamiento

AÑO	PASIVO TOTAL	ACTIVO TOTAL	TOTAL
2002	\$1.090.000	\$16.021.121	6.80%
2001	\$ 516.976	\$ 9.260.751	5.58%

Fuente: Estados Financieros GESERCOOP 2001 – 2002

La empresa tiene un nivel de endeudamiento del 5.58% en el 2001 y 6.80% en el 2002, cifra baja teniendo en cuenta que el máximo permitido es del 70%, además cabe anotar que la entidad no posee créditos financieros, lo que indica la capacidad para adquirir uno, lo cual constituye una fortaleza.

3.3.3.2 Concentración del endeudamiento en el corto plazo. Pasivos corriente /pasivo total

Con esta razón se calcula qué porcentaje del total de pasivos tienen vencimientos corrientes, es decir menor a un año. (Véase anexo E).

Cuadro 12. Concentración del endeudamiento en el corto plazo

AÑO	PASIVO CORRIENTE	PASIVO TOTAL	TOTAL
2002	\$1.090.000	\$1.090.000	100%
2001	\$ 516.976	\$ 516.976	100%

Fuente: Estados Financieros GESERCOOP 2001 – 2002

Podemos observar que el endeudamiento de la Cooperativa GESERCOOP es del 100% con vencimiento menos de un año.

3.3.3.3 Razón pasivo – capital o leverage total. Pasivo total / Patrimonio

El cálculo de esta razón indica el grado de compromiso del patrimonio o capital de los asociados trabajadores para con los acreedores de la Cooperativa. (Véase anexo E).

Cuadro 13. Razón pasivo – capital o leverage total.

AÑO	PASIVO TOTAL	PATRIMONIO	TOTAL
2002	\$1.090.000	\$14.931.121	\$0.073
2001	\$ 516.976	\$8.743.775	\$0.059

Fuente: Estados Financieros GESERCOOP 2001 – 2002

Por cada peso de patrimonio se tienen deudas por \$0.059 en el 2001 y \$0.073 en el 2002. Esto quiere decir que cada peso de los asociados está comprometido en un 5.9% en el 2001 y en 7.3% en el 2002, con los acreedores de la Cooperativa. Podemos concluir que no hay deudas y no está comprometido el patrimonio, lo cual representa una fortaleza.

3.3.4 Indicadores de actividad. Mide la efectividad con que la cooperativa está usando sus recursos. (Véase anexo E y F).

3.3.4.1 Rotación de activos totales. Ventas / Activos totales brutos

Cuadro 14. Actividad

AÑO	INGRESO TOTAL	ACTIVO TOTAL	TOTAL
2002	\$546.082.884	\$16.021.121	\$34.08
2001	\$356.349.034	\$9.260.751	\$38.47

Fuente: Estados Financieros GESERCOOP 2001 – 2002

La cooperativa vendió 38.47 veces en el 2001 y 34.08 veces lo que tiene en activos, es decir tiene un buen volumen de ventas comparado con el tamaño de la inversión, lo que indica que existe una fortaleza al generar un volumen de ventas muy superior al nivel de activos. Es decir que por cada \$1 invertido en activos totales generó ventas por \$38.47 pesos y \$34.08 respectivamente.

3.3.5 Indicadores financieros de rentabilidad. Su aplicación da la idea de la efectividad de la administración de la Cooperativa para tener control sobre costos y gastos y convertir las ventas de los servicios en utilidades. (Véase anexo E y F).

3.3.5.1 Rentabilidad financiera (capital). Utilidad neta / patrimonio

Se da teniendo en cuenta la relación de los beneficios obtenidos y el patrimonio.

Cuadro 15. Rentabilidad (capital)

AÑO	UTILIDAD NETA	PATRIMONIO	TOTAL
2002	\$1.017.177	\$14.931.121	6.81%
2001	\$1.125.454	\$ 8.743.775	12.87%

Fuente: Estados Financieros GESERCOOP 2001 – 2002

Quiere decir que el patrimonio generó un rendimiento de 12.87% en el 2001 y 6.81% en el 2002 respectivamente. La rentabilidad del capital disminuyó en el 2002 por el aumento de los gastos generales para la legalización de nuevos contratos.

3.3.5.2 Rentabilidad económica (inversión). Utilidad neta /activo total bruto

Hace relación a los beneficios obtenidos por la empresa teniendo en cuenta el total del capital puesto a su disposición, sea propio o ajeno.

Cuadro 16. Rentabilidad (inversión)

AÑO	UTILIDAD NETA	ACTIVO TOTAL BRUTO	TOTAL
2002	\$1.017.177	\$16.021.121	6.34%
2001	\$1.125.454	\$ 9.260.751	12.15%

Fuente: Estados Financieros GESERCOOP 2001 – 2002

La cooperativa genera una utilidad de la inversión (activos totales) del 12.15% en el 2001 y 6.34% en el 2002. La rentabilidad de la inversión disminuyó en el 2002 por la compra de equipo de cómputo.

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

3.3.5.3 Margen de utilidad neta. Utilidad neta / Ingreso total. (Véase anexo F).

Cuadro 17. Margen de utilidad neta

AÑO	UTILIDAD NETA	INGRESO TOTAL	TOTAL
2002	\$1.017.177	\$545.185.753	0.18%
2001	\$1.125.454	\$356.349.034	0.31%

Fuente: Estados Financieros GESERCOOP 2001 – 2002

La utilidad neta fue del 0.18% de las ventas netas en el 2002 y del 0.31% en el 2001. De cada \$1 vendido la cooperativa ganó \$0.0018 y \$0.0031 respectivamente.

El nivel bajo en el margen de utilidad neta se debe a que los ingresos operacionales por convenios de compensaciones frente a los gastos operacionales son relativamente iguales, ya que como esos ingresos se deben a administración de nómina principalmente, los gastos de personal absorben la totalidad de ellos lo que genera que la utilidad del ejercicio comparada con esos ingresos sea mínima.

3.3.5.4. Margen de utilidad operacional. Utilidad operacional / Ingresos operacionales

Cuadro 18. Margen de utilidad operacional

AÑO	UTILIDAD OPERACIONAL	INGRESOS OPERACIONALES	TOTAL
2002	\$ 957.154	\$546.082.884	0.17%
2001	\$1.552.769	\$356.349.034	0.43%

Fuente: Estados Financieros GESERCOOP 2001 – 2002

Cada \$1 vendido generó una utilidad operacional de \$0.0017 en el 2002 y \$0.0043 en el 2001.

Se observa que el margen de utilidad de la Cooperativa es bajo, pero que por su naturaleza su interés no es generar grandes utilidades sino proveer trabajo a sus asociados.

3.3.6 Análisis horizontal y vertical. Uno de los objetivos básicos de la presentación y clasificación de los Estados Financieros, es precisamente facilitar el análisis de los mismos, mediante procedimientos que le van a permitir a la Administración, formarse un concepto más objetivo del comportamiento de las partidas que integran dichos estados y a la vez obtener mediante ciertas técnicas, datos que le servirán no solo para conocer la situación económica de la empresa, sino proyectar sobre esa base las decisiones financieras y administrativas.

El efectuar el análisis horizontal y vertical de las diferentes cuentas del Balance General y del Estado de Excedentes y Pérdidas de GESERCOOP se comparó los cambios obtenidos en los estados financieros del año 2002 y 2001 mostrando los aumentos o disminuciones que han sufrido las diferentes cuentas tanto en valores absolutos, en porcentaje o en términos de razones. El resultado es el siguiente:

El activo corriente tuvo un aumento de \$4.021.370, lo que en términos de porcentaje equivale al 44.45% y una razón de 1.44. Se incrementó el activo corriente por el aumento de los convenios por cobrar, lo cual es favorable porque mejora la liquidez y la solvencia.

El total del activo tuvo un aumento de \$6.760.370, lo que en términos de porcentaje equivale al 73.00% y una razón de 1.73. El incremento general de los activos de la Cooperativa refleja una buena gestión de la administración por el crecimiento obtenido.

El pasivo corriente se incrementó en \$573.024, lo que en términos de porcentaje equivale al 110% y una razón de 2.1. El incremento no es desfavorable porque este valor se cancela en el corto plazo y corresponde al IVA que se cobra por la prestación del servicio el cual es consignado a la Administración de Impuestos cada dos meses.

Los Aportes Sociales se incrementaron en \$8.432.652, lo que en términos de porcentaje equivale al 157% y una razón de 2.5. El incremento de aportes se debió a que se ha incentivado el ahorro de los asociados, y por el aumento en el número de los mismos, lo cual es favorable para la Cooperativa.

La Reserva Protección de Aportes disminuyó al eliminarse los ajustes por inflación. No afecta el patrimonio porque el efecto es solamente contable.

Los ingresos operacionales se incrementaron en \$189.733.850, lo que en términos de porcentaje equivale al 53.24% y los gastos operacionales se aumentaron en \$190.329.485, lo que en términos de porcentaje equivale al 53.64%, lo cual refleja la disminución de las utilidades para el año 2002. La utilidad neta del ejercicio disminuyó en (\$108.277) lo que en términos de porcentaje equivale a -9.62% mostrando un factor no favorable para la Cooperativa.

3.4 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

3.4.1 Motivación. Incluye los esfuerzos dirigidos a dar forma al comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo y comunicación.

A pesar de que la Gerencia se ha preocupado por programar actividades que contribuyan al bienestar de los asociados, el estado de ánimo se ve afectado por el ambiente organizacional en el cual trabajan, provocando la inhibición o

incentivación de las motivaciones. Por lo tanto es indispensable estudiar y poner en marcha los mecanismos para hacer que mejoren su motivación para que ellos mismos sean los generadores del cambio y contribuyan a mejorar la imagen de la cooperativa en el mercado. La falta de motivación representa una debilidad baja.

3.4.1.1 Estilo gerencial. El estilo administrativo es la gerencia del día a día en busca de mantener los niveles alcanzados y mejorar. La gerencia es participativa, el cual se basa en el principio de la colaboración y que tiene como propósito fundamental fortalecer el sentido de pertenencia de los asociados trabajadores hacia la cooperativa y lograr su participación activa en los proyectos que se generen. El sistema de comunicación se produce en doble vía, lo cual hace que el proceso de administración estratégica resulte mucho más fácil ya que por parte de la gerencia se fomenta que los subalternos manifiesten sus preocupaciones, revelen sus problemas, presenten recomendaciones y ofrezcan sugerencias.

3.4.2 Rotación de personal. Debido a la temporalidad de los trabajos la rotación del personal es alta. No existe estabilidad teniendo en cuenta que se puede dar por terminado el convenio con la empresa contratante o el asociado encuentra una labor para desarrollar en otra empresa o porque la cooperativa los retira. La inestabilidad laboral genera incertidumbre afectando el desempeño en su lugar de trabajo. La rotación de personal representa una debilidad alta para la cooperativa.

3.4.3 Evaluación del desempeño. Es una herramienta que permite evaluar el desempeño de un empleado con respecto a sus objetivos y a las competencias que correspondan al puesto que cumplan, descripción de sus responsabilidades y tareas en un periodo determinado, para integrar a los trabajadores a la empresa y al cargo.

En GESERCOOP no se lleva a cabo una evaluación formal y periódica del desempeño de los funcionarios en cada uno de los cargos que le permita a la gerente identificar las potencialidades no desarrolladas en el personal y las necesidades de capacitación, lo cual representa una debilidad baja.

3.4.4 Delegación de funciones. La delegación es un aspecto del liderazgo que delinea el curso a seguir, se relaciona con la distribución de tareas. La delegación permite una mayor distribución de trabajo a través del grupo, desarrolla las destrezas de equipo, aumenta la motivación y promueve la eficiencia. En GESERCOOP los asociados trabajadores del área administrativa tienen establecidas unas funciones específicas para el ejercicio del cargo que van a desempeñar. Existe un apoyo de todos los funcionarios para el desarrollo exitoso de cada una de las tareas a realizar. Se percibe que existe claridad en los procesos y existe sentido de pertenencia, lo cual evidencia una fortaleza para la cooperativa.

3.4.5 Capacitación. Uno de los órganos encargados de orientar y coordinar las políticas educativas y las actividades de educación cooperativa es el Comité de Educación. Por ser el único comité de carácter obligatorio, están obligados a realizar de forma permanente actividades que tiendan a la formación de sus asociados y trabajadores en los principios, métodos y características del cooperativismo, así como realizar actividades de investigación y promoción, de asistencia técnica y de capacitación a los administradores en la gestión empresarial.

La Cooperativa GESERCOOP no tiene conformado dentro de su estructura organizativa un Comité de Educación que se encargue de realizar el diagnóstico de las necesidades en materia de capacitación, que le permita diseñar un plan o programa para promover la educación, la formación y la información de los asociados, representando una debilidad baja.

3.4.6 Cultura organizacional. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Para crear o mantener la cultura organizacional en GESERCOOP se debe hacer una declaración formal de la filosofía organizacional, organigrama, credos, misión, tener una clara visión de la cooperativa, con el compromiso de todos los asociados para que se sientan no solamente identificados con la necesidad del cambio sino también actores del mismo. El eje es establecer espacios de diálogo para recoger sus opiniones y, en la medida de lo posible, incluir las más valiosas y acordes a la estrategia empresarial. Tener establecida la misión, la visión y valores pero no interiorizarlos es una debilidad para la cooperativa.

3.5 AUDITORIA DE PRESTACION DEL SERVICIO

La administración de la prestación del servicio comprende funciones o áreas de decisión que incluye procesos, capacidad, instalaciones y tecnología.

3.5.1 Procesos. El proceso de la prestación del servicio en la Cooperativa Gestora de Servicio de Trabajo Asociado “GESERCOOP”, incluye: Solicitud y contratación del servicio, proceso de selección y proceso de afiliación a la Cooperativa.

3.5.1.1 Solicitud y contratación del servicio. Hace relación al proceso mediante el cual la empresa interesada en contratar con GESERCOOP solicita el servicio de personal operativo o administrativo para desarrollar una labor, quedando el personal a cargo de la cooperativa, previo acuerdo de las tarifas y la forma de pago a través de la firma del convenio para la prestación del servicio. Firmado el convenio el interesado se presenta en la

Cooperativa con el fin de vincularse como asociado, previa información sobre el régimen de compensaciones, diligencia un formulario de solicitud de afiliación a la cooperativa y se firma el convenio de trabajo asociado.

3.5.1.2 Proceso de selección. El proceso de selección que GESERCOOP maneja está fundamentado en dos aspectos importantes: La condición del aspirante o candidato al cargo y las características y necesidades de la empresa contratante.

En el aspirante al cargo tienen en cuenta sus capacidades, personalidad, experiencia e historia laboral. En la empresa se hace énfasis en sus necesidades de personal, su estructura administrativa salarial y sus políticas.

El proceso de selección parte de una necesidad real de la empresa y se divide en dos grandes fases: Elaboración del perfil del cargo y elección del candidato adecuado.

▲ **Elaboración del perfil del cargo.** Se desarrolla a partir de un análisis o descripción del puesto.

Si la empresa posee un manual de funciones se ciñen a la descripción del cargo para lograr la elaboración del perfil, si no es así, se procederá a definirlo según la descripción operacional de las funciones, las tareas a realizar, las técnicas que se desarrollan, las máquinas o herramientas que se manejan, la periodicidad de las labores, las características ambientales y su relación con los demás puestos de trabajo dentro de la estructura organizacional.

Una vez definido el cargo se procede a elaborar el perfil del candidato, teniendo en cuenta las siguientes características:

- a. Generales: Edad, sexo, estado civil, nivel socioeconómico y educativo.
- b. Físicas: Exigencias específicas de fortaleza, resistencia a la fatiga física, destrezas especiales o contraindicaciones médicas si es el caso.
- c. Psicológicas: Aptitudes, actitudes, habilidades, rasgos motivacionales y de personalidad, estructura familiar y tipo de motivación hacia el trabajo.

▲ **Elección del candidato adecuado.** Esta etapa consta de los siguientes pasos:

- a. Entrevista preliminar: Se lleva a cabo con el fin de hacer una preselección escogiendo los candidatos que puedan tener potenciales para desempeñar el cargo.
- b. Estudio de hojas de vida: investigación de los antecedentes laborales mediante verificación de referencias con empleadores anteriores.
- c. Aplicación de pruebas psicométricas: Se miden los rasgos exigidos por el perfil aplicando pruebas de personalidad, aptitudes, habilidades y conocimientos haciendo énfasis en la parte motivacional del individuo. Esta información nos da indicios claros sobre la estabilidad en el cargo y la forma de incentivar un mejor desarrollo en el puesto de trabajo.
- d. Estudio socio familiar: Es llevado a cabo por medio de una visita domiciliaria, con el fin de establecer el perfil familiar e individual para

lograr diagnosticar la estabilidad laboral, las actitudes frente a la sociedad y a la organización.

e. Elaboración y presentación de informe escrito: Se realiza en términos claros y sencillos para la comprensión del cliente. La información consta de tres partes:

- Descripción cualitativa de los resultados de acuerdo a los rasgos establecidos.
- Descripción del perfil socio-familiar.
- Recomendaciones para un enganche acertado teniendo en cuenta pautas de manejo para lograr un mejor desempeño del candidato en el puesto de trabajo.

GESERCOOP realiza el proceso de selección de personal sin ningún costo, o si la empresa contratante lo decide, se incluirá el personal que disponga vinculándolo a la cooperativa.

3.5.1.3 Afiliación del personal a la cooperativa. Para afiliación a la cooperativa se deben cumplir requisitos estipulados en los estatutos y reglamentos, ya que se adquieren derechos y deberes, entre ellos está la capacitación cooperativa que se irá realizando por grupos si no la tienen. Como obligaciones económicas están:

CUOTA DE ADMISIÓN: Esta cuota es única y se paga al ingreso a la Cooperativa y no es reembolsable, la cual se clasifica en tres categorías, así:

Hasta bachilleres	1 S.D.M.L.V.	\$12.317
Técnicos o Tecnólogos	1.5 S.D.M.L.V.	\$18.475
Profesionales	2 S.D.M.L.V.	\$24.634

CAPITAL SUSCRITO O APORTES: El 15.69% del S.M.M.L.V., o sea la suma de \$58.200 pagadero en 6 cuotas mensuales de \$9.700 cada uno. Este aporte es un ahorro reembolsable cuando el asociado se retire de la cooperativa.

BONIFICACION: 5% de la compensación para retorno en junio, diciembre y por descanso.

APORTES EXTRAORDINARIOS DISPONIBLES: La suma deseada por el asociado trabajador, para disponer de ellos en el momento que así lo desee.

CUOTA DE SOSTENIMIENTO: Corresponde al 1% sobre la compensación mensual, cuando el asociado ha sido vinculada a trabajar mediante convenio de trabajo asociado.

APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL: Los asociados trabajadores contarán con seguridad social integral (E.P.S, A.R.P y PENSIONES).

RIESGOS PROFESIONALES: De acuerdo a las actividades a desempeñar, porcentajes sobre un salario mínimo legal vigente (\$332.000).

01 - 0.522% Personal administrativo	\$ 1.733
02 - 1.044% Personal de aseo, jardinería, cocina	\$ 3.466
03 - 2.436% Personal de talleres	\$8.088
04 - 4.35% Personal de mensajería	\$14.442
SALUD: 12% sobre el salario mínimo legal vigente	\$39.840
PENSION: 13.5% sobre el salario mínimo legal vigente	\$44.820

3.5.1.4 Costo del servicio. Las Cooperativas de Trabajo Asociado cuentan con algunas exenciones como no estar sujetas a pagar los aportes parafiscales de SENA e ICBF; por tal razón la tarifa a pagar a cada asociado será la asignada por la empresa contratante, más el porcentaje por la prestación del servicio que será así:

- Del 12% sobre el valor de la compensación mensual, hasta 10 asociados trabajadores.
- Del 10% hasta 20 asociados trabajadores.
- Del 8% de 21 asociados en adelante.
- Sobre la prestación del servicio se aplicará el IVA del 16%.

3.5.1.5 Régimen de compensaciones. Basados en el Decreto 468 de 1990, el trabajo asociado se remunera por medio de compensaciones acordadas entre los asociados que realizan la labor o las compensaciones que se establezcan en los convenios con las Empresas a las cuales prestan el servicio.

Por su naturaleza, características y de conformidad con la ley y los estatutos de la cooperativa, no constituye salario ni está sujeta a la legislación laboral ordinaria. La relación laboral entre la cooperativa y sus asociados no está sujeta al Código Sustantivo del Trabajo, sino a lo que ellos mismos hayan estipulado en los estatutos, regímenes y reglamentos.

En conclusión, no existen procedimientos estandarizados claros y documentados para el desarrollo de todas y cada una de las actividades operativas y administrativas de la cooperativa, considerándose una debilidad.

3.5.2 Capacidad técnica y de prestación del servicio. Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de prestación de servicios en la Cooperativa.

En la actualidad GESERCOOP cuenta con 182 asociados, con un personal de planta de 5 personas y atiende a veintisiete empresas vinculadas a ella a través de contratos de prestación de servicios. La capacidad que tiene es limitada teniendo en cuenta que de la planta prevista solamente 2 son fijos, las otras tres personas trabajan por turnos dependiendo de la disponibilidad, el área de trabajo donde desarrolla las actividades es muy reducida, y es evidente la incomodidad para realizar las tareas. Debido a la falta de espacio se presenta dificultad para tener una organización en los puestos de trabajo lo que representa una demora en el momento en que se necesita información lo cual no permite planear y tomar decisiones apropiadas, originando reclamos y sobre costos en el funcionamiento de la misma.

El caso más crítico se encuentra en el manejo del archivo pues se halló que la cooperativa tiene muchos problemas originados por este concepto.

La falta de capacidad representa una debilidad para la cooperativa originando insatisfacción a los clientes y asociados.

3.5.3 Recursos Físicos. La sede de GESERCOOP se encuentra ubicada en la calle 50 No. 26 – 85 L-6, la cual es en arriendo, y sus instalaciones se encuentran distribuidas en tres cubículos: Gerente y Auxiliar Contable, Asistente Administrativo y Auxiliar de Oficina, un baño. Su ubicación es buena pero el área reducida limita la eficacia de los procesos, representando una debilidad para la cooperativa.

3.5.4 El área de sistemas de información computarizada. Dentro de las competencias tecnológicas disponibles GESERCOOP cuenta con computador y sistema operativo Windows 98 y 2000, correo electrónico e internet, medio que utilizan las empresas para el envío de las planillas correspondientes a la prestación del servicio para la elaboración de facturas de cobro.

Dentro de los sistemas de información que apoyan la gestión administrativa y financiera está: la Gerencia Electrónica CONAVI que permite administrar automáticamente la nómina al hacer el pago de las compensaciones de los asociados en tiempo real, y el ABACO para la liquidación de los pagos a la seguridad social y parafiscales.

Recientemente adquirió el software especializado XEO CONTABILIDAD GRAFICA, en el cual se están recibiendo capacitación por parte del proveedor, que le permitirá optimizar los procesos de almacenamiento y procesamiento de información contable.

La cooperativa actualmente cuenta con un soporte tecnológico no muy grande pero si actualizado, lo cual representa una fortaleza que le permite tener información actualizada para la toma de decisiones y ejercer un mayor control sobre las operaciones.

3.6 VALORACIÓN DEL PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

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

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

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

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

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

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

Las matrices de valoración se observan en los cuadros 19,20,21,22,23 y 24.

Cuadro 19. Matriz PCI de la capacidad gerencial.

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

Cuadro 20. Matriz PCI de la capacidad competitiva.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ		OPORTUN			
		A	B	B	A		
ANALISIS DE CLIENTES	0.20	1				0.20	No se estudia y evalúa las necesidades ni la satisfacción del cliente.
VENTA DE SERVICIOS	0.20	1				0.20	Existe poca publicidad y promoción.
PLANIFICACION DE SERVICIOS	0.15		2			0.30	No se pronostican las ventas futuras.
POLITICA DE PRECIOS	0.15			3		0.45	El precio del servicio es competitivo y permite ser negociado.
INVESTIGACION DE MERCADOS	0.15		2			0.30	No existe una técnica para recopilar información e identificar oportunidades
ANALISIS DE OPORTUNIDADES	0.15		2			0.30	No se analiza los costos y los beneficios para vender los servicios
TOTAL	1.00	X				1.75	El mercado presenta una debilidad de incidencia alta.

Cuadro 21. Matriz PCI de la capacidad financiera.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ		OPORTUN			
		A	B	B	A		
CAPITAL DE TRABAJO	0.20			3		0.60	Posee el capital necesario para atender sus compromisos en el corto plazo.
LIQUIDEZ	0.20				4	0.80	La empresa tiene suficiente liquidez para cumplir sus obligaciones.
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	0.20				4	0.80	La cooperativa posee un bajo endeudamiento y tiene la capacidad de solicitar financiación.
ROTACIÓN DE ACTIVOS	0.20				4	0.80	Rota 34.08 veces al año los activos debido al volumen de ventas.
RENTABILIDAD	0.20			3		0.60	Tiene una buena utilidad representada en el 6.81% del patrimonio y 6.34% de la inversión.
TOTAL	1.00				X	3.60	Financieramente la empresa presenta una fortaleza de incidencia alta.

Cuadro 22. Matriz PCI de la capacidad productiva.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ OPORTUN					
		A	B	B	A		
PROCESOS	0.25		2			0.50	No existen procedimientos claros estandarizados y documentados.
CAPACIDAD TECNICA	0.25	1				0.25	No Cuenta con el espacio y el personal suficiente originando demora en el servicio e insatisfacción en los clientes.
RECURSOS FISICOS	0.25		2			0.50	El espacio es reducido y la distribución deficiente.
TECNOLOGÍA USADA	0.25				3	0.75	Cuenta con tecnología que le permite mantener información actualizada.
TOTAL	1.00		X			2.00	La producción representa una debilidad de incidencia baja.

Cuadro 23. Matriz PCI del talento humano.

VARIABLES	IMPACTO	VALORACION				RESULTADO	JUSTIFICACION
		AMENAZ OPORTUN					
		A	B	B	A		
MOTIVACION	0.20		2			0.40	Se debe estudiar mecanismos que mejoren la motivación.
ROTACION DE PERSONAL	0.20	1				0.20	Existe una alta rotación de los asociados en convenio.
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	0.10		2			0.20	No cuentan con una herramienta que permita medir el desempeño.
DELEGACION DE FUNCIONES	0.20				3	0.60	Hay definición de funciones para cada uno de los cargos y trabajo en equipo.
CAPACITACION	0.15		2			0.30	No tienen conformado el Comité de Educación para desarrollar actividades de capacitación.
CULTURA ORGANIZACIONAL	0.15		2			0.30	Existe una misión, visión y valores pero no se despliega a los asociados.
TOTAL	1		X			2.00	El talento humano presenta una debilidad de incidencia baja.

De la calificación de las variables se observó que la Gerencia, Mercadeo, Talento Humano y Producción presentan debilidad para la empresa, siendo la Planeación de mayor debilidad; mientras que la parte financiera representa la mayor fortaleza, identificándose la rentabilidad y la rotación de activos como las más importantes.

La matriz resumen del análisis interno se muestra en el cuadro 24 y evidencia que la parte interna representa una debilidad de incidencia leve. (Véase cuadro 24).

Cuadro 24. Matriz resumen de los factores internos EFI

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO
GERENCIAL	0.20	2.00	0.40
MERCADEO	0.20	1.75	0.35
FINANCIERA	0.20	3.60	0.72
PRODUCCION	0.20	2.00	0.40
TALENTO HUM.	0.20	2.00	0.40
TOTAL	1.00		2.27

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1 MISION

La misión de GESERCOOP es la de proporcionar a las empresas la fuerza laboral necesaria para desarrollar su actividad, ofreciéndole un recurso humano apto y capacitado; para lo cual la cooperativa trabajará incansablemente en busca de un mejoramiento continuo y la capacitación de sus asociados, brindándoles estabilidad económica y superación personal, bajo unos principios éticos y de compromiso con la sociedad.

4.2 VISION

GESERCOOP será en el 2008 una Cooperativa de Trabajo Asociado eficiente y competitiva, ubicada entre las diez principales del país, haciendo presencia en todo el territorio nacional, mediante la prestación de servicios de excelente calidad.

4.3 VALORES

Democracia: como medio de participación y compromiso para el logro de la calidad en la gestión cooperativa.

Responsabilidad: el compromiso que asume el asociado, para garantizar el cumplimiento de la Misión de nuestra empresa Cooperativa.

Ayuda mutua: en el trabajo en equipo, para aprovechar y exaltar la capacidad y los conocimientos de los individuos para el logro de las metas propuestas.

Honestidad: en la gestión de los administradores y asociados para operar una cooperativa eficiente y efectiva.

4.4 ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia es la concreción de las opciones que orientaran las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización y fijarán un marco de referencia en el que deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo de tiempo.

El análisis y selección de estrategias pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la Cooperativa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Las estrategias, los objetivos que tiene la Cooperativa, sumados a la información de las auditorias externa e interna, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables y elegir las estrategias a implementar.

Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. La etapa número 1 del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. Esta etapa, llamada etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

La etapa número dos, llamada la etapa de la adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores externos e

internos claves. Las técnicas de la etapa dos incluyen la matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas DOFA, y la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones PEEA.

La etapa tres, llamada la etapa de la decisión, incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE. Una MCPE usa la información obtenida en la etapa uno para evaluar, en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2.

4.4.1 MATRIZ DOFA

Esta matriz es un instrumento que ayuda a los gerentes a desarrollar estrategias.

Para la elaboración de la matriz DOFA de GESERCOOP, se tomaron las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas concluidas en los dos capítulos anteriores y se generaron las estrategias alternativas viables.

Los pasos para construir la matriz DOFA son:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Oportunidades claves

- El sector cooperativo contribuye en el mercado laboral como una alternativa para generar empleo (O1)
- Disponibilidad de crédito para impulsar su crecimiento económico y social (O2)
- Tasas de interés con los niveles más bajos (O3)
- Política pública de apoyo al sector de la economía solidaria a través del Plan Nacional de Desarrollo (O4)
- Disponibilidad de sistemas de información que facilita el acceso a la información (O5)
- Disponibilidad de tecnología informática que permite integrar las operaciones del negocio (O6)
- Poder de negociación de los consumidores (O7)
- Clientes del sector al poder ofrecer servicios a personas naturales, jurídicas, públicas y privadas (O8)
- Responsabilidad social al ofrecer seguridad social integral (O9)
- Existencia de normas que contribuyen al fortalecimiento institucional del sector cooperativo (O10)

Amenazas claves

- El desempleo originado por la recesión en la industria desestimula la asociación (A1)

- La violencia disminuye el campo de acción para el sector solidario (A2)
- El bajo nivel educativo disminuye las oportunidades de acceder a un empleo (A3)
- Desarrollo de servicios sustitutos a través de cooperativas agrupadoras (A4)
- El sistema cooperativo ha sido sensible a la recesión económica lo cual produjo la desaparición de muchas de ellas (A5)
- Entrada potencial de competidores nuevos al no existir restricciones fuertes para su creación (A6)
- Las medidas fiscales son antieconómicas y ponen en riesgo a la desaparición de empresas (A7)
- La inflación afecta la distribución del ingreso y el poder adquisitivo (A8)
- Las estrategias utilizadas por la competencia basada en la guerra de precios afectan la prestación del servicio (A9)
- El alto costo de la tecnología es un obstáculo para acometer procesos de innovación (A10)

Fortalezas claves

- La cooperativa tiene liquidez para cumplir sus obligaciones (F1)
- El precio del servicio es competitivo (F2)
- Cuenta con sistemas de información computarizada que optimizan los procesos internos (F3)
- El régimen económico le permite fijar el origen de los ingresos para su funcionamiento (F4)
- El índice de rentabilidad es bueno (F5)
- Tiene una buena capacidad de endeudamiento (F6)
- El sistema de prestación del servicio facilita la contratación (F7)

- Existe delegación de funciones y trabajo en equipo (F8)
- Existe un régimen de compensación definido (F9)
- El estilo gerencial es participativo y abierto al cambio (F10)

Debilidades claves

- No realizan actividades de planeación (D1)
- Desconocimiento de la cultura organizacional por parte de los asociados (D2)
- No se estudia ni evalúa las necesidades ni la satisfacción de los clientes (D3)
- Falta establecer actividades de marketing y comercialización(D4)
- Faltan procedimientos de investigación y mercados (D5)
- No tienen programas de promoción y publicidad definidos (D6)
- Existe alta rotación de personal (D7)
- Existe poca capacitación a los asociados (D8)
- La capacidad técnica y de prestación del servicio es deficiente (D9)
- No tiene definida claramente la estructura organizacional, funciones y responsabilidades (D10)

Efectuada la selección de las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se procedió a identificar las estrategias realizando la matriz DOFA que se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 25. Matriz de debilidades –oportunidades-fortalezas -amenazas

DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de liquidez 2. Precio del servicio 3. Área de sistemas de información computarizada 4. Régimen económico 5. Índice de rentabilidad 6. Índice de endeudamiento 7. Sistema de prestación del servicio 8. Trabajo en equipo 9. Régimen de compensaciones 10. Estilo Gerencial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso del pensamiento estratégico 2. Desconocimiento cultura organizacional 3. Análisis de clientes 4. Actividades de marketing y comercialización 5. Uso de investigación de mercados 6. Falta promoción y publicidad 7. Rotación de personal 8. Capacitación a los asociados 9. Capacidad técnica y de prestación del servicio 10. Estructura organizacional
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado laboral 2. Disponibilidad de crédito 3. Tasas de interés 4. Plan Nacional de Desarrollo 5. Disponibilidad sistemas de información 6. Tecnología disponible 7. Poder de negociación de los consumidores 8. Clientes del sector 9. Responsabilidad social 10. Normatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración del mercado (aumentar ventas en los mercados actuales) F1, F2, F3,F4, F5, F6, F7, F9, F10,O1, O2, O3, O5,O6,O7, O8, O9,O10 • Desarrollo del mercado (llevar los servicios actuales a nuevos mercados) F1, F2, F3, F4,F5, F6, F7,F8, F9,F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9,O10 • Desarrollo del servicio (mejoras periódicas a los servicios actuales) F1, F2, F3, F7, O2,O5,O8 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación concéntrica (desarrollar nuevos servicios) D3, D6,O1, O2 O6,O8,O10 • Alianzas estratégicas (asociarse para ingresar a nuevos mercados) D4,D5, D6,D5,O5,O6,O8,O10
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempleo 2. Violencia 3. Nivel educativo 4. Desarrollo de servicios sustitutos 5. Recesión económica 6. Entrada de competidores nuevos 7. Política fiscal 8. Inflación 9. Estrategia utilizada por la competencia 10. Costo de la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Expansión del mercado (dirigirse hacia una nueva área geográfica de mercado) F1, F2, F3,F4,F5, F6, F7, F9, A1, A2, A5 • Integración vertical (permite controlar a los proveedores o distribuidores) F1,F5,F6,A4,A6 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación interna (consolidar cultura corporativa e implementar un Plan de Mejoramiento Continuo). D1, D2, D8, D9, A3, A6 • Alianzas estratégicas(asociarse para aumentar la capacidad de servicio) D6,D9,D10,A6,A9,A10

Para realizar la Visión y cumplir con la Misión, la Cooperativa se propone dirigir sus acciones en los próximos años en función a tres orientaciones estratégicas básicas.

Estas orientaciones estratégicas se basaron en un análisis de las Fortalezas y Debilidades internas así como en las Oportunidades y Amenazas del ambiente externo y en los Factores Claves de éxito de la Cooperativa:

Estrategia genérica: Diferenciación con enfoque de precio.

La Cooperativa se diferenciará de sus competidores ya sea por el tipo de servicios que ofrece y por la forma como lo hace teniendo siempre presente que los costos deben ser competitivos y accesibles.

Estrategias de crecimiento: La penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del servicio, integración vertical, expansión del mercado y diversificación concéntrica.

Buscan el crecimiento en ventas, beneficio o tamaño de la organización.

Métodos alternativos: Consolidación interna y alianzas estratégicas.

El objetivo principal de la estrategia de consolidación interna es formular, difundir y consolidar en todos y cada uno de los asociados como al personal administrativo, la filosofía de calidad total, la misión, la visión, valores corporativos, objetivos, metas y políticas.

Las alianzas estratégicas permiten establecer alianzas de cooperación haciendo un intercambio mutuo de tecnología y servicios.

Las estrategias resultantes de la matriz DOFA son las siguientes:

Estrategias FO. Usan las fuerzas internas de la cooperativa para aprovechar las ventajas de las oportunidades externas. Las siguientes son las estrategias FO resultantes:

Penetración en el mercado: Con el fin de garantizar la permanencia y aumentar el número de servicios contratados en los mercados actuales, se requiere realizar esfuerzos de marketing, mediante el fortalecimiento de los canales de promoción y publicidad y de esta manera poder obtener una mayor participación en ventas.

Desarrollo del mercado: Con el propósito de introducir los productos actuales en mercados nuevos se propone hacer una segmentación del mercado para posicionar el servicio en el mercado actual. Realizar un análisis del mercado que le permita conocer las necesidades de los consumidores y sus competidores para diseñar estrategias que la ayuden a posicionarse en el mercado y alcanzar un crecimiento y mayor participación en el sector.

Desarrollo del servicio: Con el fin de aumentar las ventas y poder llegar a nuevos segmentos de mercado, la cooperativa deberá hacer uso de tecnología con el fin de identificar nuevos clientes e incluir dentro de su fuerza de trabajo a personal especializado que pueda prestar sus servicios a empresas especializadas del sector donde actualmente presta sus servicios. Se requiere dedicar esfuerzos en investigación y desarrollo con el fin de desarrollar un conocimiento de las necesidades de los consumidores, para desarrollar servicios superiores que satisfagan de la mejor manera esas necesidades.

Estrategias FA. Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. La siguiente es la estrategia FA resultante:

Expansión del mercado. La estrategia de expansión permite la concreción de nuevos clientes en diferentes escenarios, acercando los servicios hacia numerosos mercados. En la actualidad GESERCOOP tiene una sucursal en la ciudad de Bogotá, la cual hay que fortalecerla por la magnitud del mercado en el que se encuentra, es decir proyectarla a otros sectores de la ciudad.

Integración vertical. La integración vertical permite que la empresa sea más eficiente en su servicio a los mercados existentes. Permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. Con frecuencia, esta integración se logra cuando una firma se convierte en su propio proveedor (integración hacia atrás) o en intermediario (integración hacia delante).

Para el caso de la Cooperativa se propone una integración vertical hacia atrás con el fin de mantener el control de las fuentes de abastecimiento necesarios para la prestación de los servicios.

Estrategias DA. Pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. La siguiente es la estrategia DA resultante:

Consolidación interna. Debido a que en la cooperativa la relación entre asociados y la misma es servir de intermediación laboral, se crea la necesidad de integrar a los asociados a través de capacitación en principios cooperativos y además en programas técnicos que ayuden a mejorar el desarrollo del talento humano. Asimismo, desplegar los enunciados de la misión, visión y valores corporativos. Culturizar a la gente hacia una filosofía de calidad total dentro de un marco de mejoramiento continuo.

Estrategias DO. Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las siguientes son las estrategias DO resultantes:

Diversificación concéntrica. El enfoque es analizar la industria en la cual compite la cooperativa para establecer una ventaja competitiva que le permita ofrecer servicios de igual calidad a los existentes en el mercado, pero a menor precio y con mejor servicio, con actividades complementarias como el suministro de dotación, que le permita ampliar su oferta básica de servicio, de acuerdo con los requerimientos de cada una de las empresas contratantes, lo cual le permitirá aumentar la venta de los servicios y ganar cuota del mercado.

Alianzas estratégicas. Son acuerdos entre dos o más organizaciones que establecen una relación de colaboración, las cuales además de tener objetivos y metas en común, cooperan para la realización de sus actividades para generar un mayor valor en su actividad manteniendo un grado de equilibrio entre competencia y cooperación. Se trata, en definitiva, de aumentar la eficacia de las estrategias competitivas de las empresas participantes al hacer posible el intercambio mutuamente beneficioso de las tecnologías, las cualificaciones o los productos que poseen.

4.4.2 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION (PEEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa dos. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores son los cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.³⁸

Para el desarrollo de la matriz PEEA de GESERCOOP, se realizaron los siguientes pasos:³⁹

1. Se seleccionaron una serie de variables que incluyen, fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Se adjudicó un valor numérico de +1 (peor) a +6 mejor a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI y de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
3. Así mismo se calculó la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Se anotó las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Se sumó las dos calificaciones del eje del eje X y se anotó el punto resultante en X. Así mismo, se sumó las dos calificaciones del eje Y y se anotó el punto resultante en Y. Por último se anotó la intersección del nuevo punto XY.

³⁸ FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1997. p. 202

³⁹ Ibid., p. 203

6. Se trazó un vector direccional de origen de la matriz PEEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector reveló que las estrategias agresivas son las recomendables para GESERCOOP. (Ver Gráfico).

Cuadro 26. Matriz PEEA

FACTORES QUE PUEDEN ESTAR EN LOS EJES DE LA MATRIZ PEEA			
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF) (+1 a +6)		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA) (-1 a -6)	
Capital de trabajo	+6	Tasa de inflación	-6
Liquidez	+4	Política de precios	-3
Endeudamiento	+5	Cambios tecnológicos	-1
Rentabilidad	+4	Estrategia utilizada por la competencia	-5
Régimen Económico	+4	Barreras para entrar en el mercado	-1
TOTAL	+23/5	TOTAL	-16/5
Promedio	4.6	Promedio	-3.2
VENTAJA COMPETITIVA (VC) (-1 a -6)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI) (+1 a +6)	
Portafolio de servicios	-2	Potencial de crecimiento	+6
Actualización tecnológica	-1	Facilidad para entrar en el mercado	+5
Poder de negociación de los consumidores	-3	Conocimientos tecnológicos	+4
Conocimiento de los clientes	-5	Aprovechamiento de recursos	+4
Desarrollo de servicios sustitutos	-4	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	+1
TOTAL	-15/5	TOTAL	+20/5
Promedio	-3	Promedio	4

El promedio para la EA es $-16/5 = -3.2$

El promedio para la FI es $+20/5 = 4.0$

El promedio para la VC es $-15/5 = -3.0$

El promedio para la FF es $+23/5 = 4.6$

El vector direccional coordina:

Eje x: VC + FI = $-3.0 + (+4.0) = 1.0$

Eje y: EA + FF = $-3.2 + (+4.6) = 1.4$

El vector direccional revela que actualmente la cooperativa debe seguir estrategias de tipo agresivo. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

Análisis de la Matriz PEEA. Analizando las variables de las dos dimensiones internas y las dos externas de la matriz PEEA para GESERCOOP, se pudo observar que actualmente la cooperativa está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. La cooperativa financieramente es fuerte lo cual le permite obtener una ventaja competitiva importante en un sector estable y creciente.

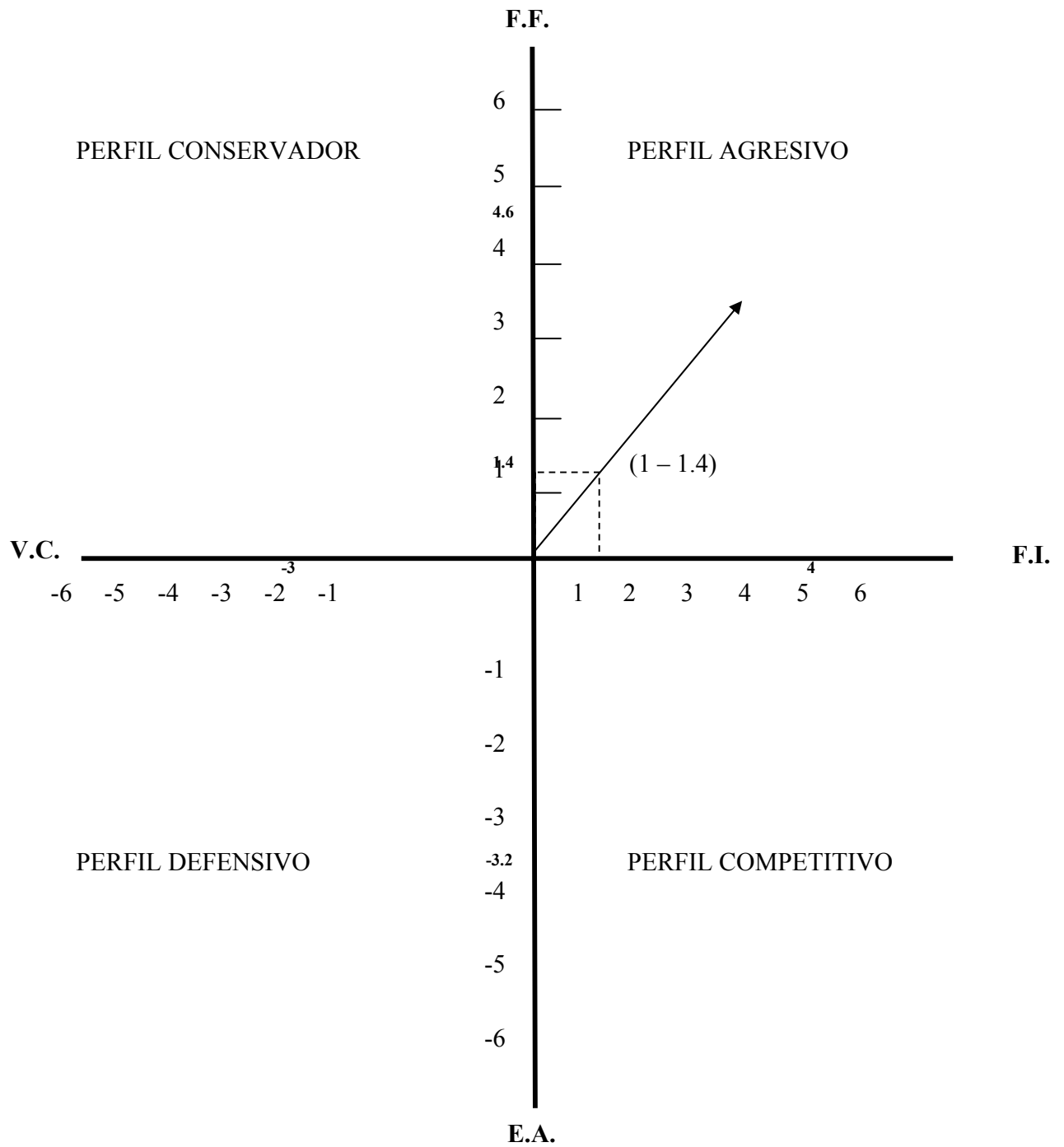
Algunas estrategias viables para GESERCOOP serían: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de servicio y diversificación concéntrica.

Matriz PEEA

El vector direccional coordina

Eje x: $VC + FT = (-3) + (4) = 1$

Eje y: $EA + FF = (-3,2) + (4,6) = 1.4$



4.4.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA MCPE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE, representa el paso tres del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa uno y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa dos para decidir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI que comprenden el paso uno, sumadas a la matriz DOFA y el análisis PEEA ofrecen información necesaria para armar una MCPE. La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, interno y externos identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.⁴⁰

La matriz MCPE se desarrolló de la siguiente manera: ⁴¹

- Se listaron las oportunidades y amenazas externas y las fuerzas y debilidades interna de la Cooperativa obtenidas directamente de la matriz EFE y EFI.

- Se adjudicó peso a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y EFI, elaboradas anteriormente.

⁴⁰ Ibid., p. 214

⁴¹ Ibid., p. 215

- Se estudiaron las matrices de la adecuación de la etapa dos y después de identificaron y registraron las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la cooperativa.
- Se determinaron las calificaciones del atractivo "CA". Se definieron como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinaron analizando cada factor crítico para el éxito de la Cooperativa en relación con la estrategia planteada. Se asignó una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras. La escala de las calificaciones del atractivo es: 1= no es atractiva, 2= algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.
- Se calcularon las calificaciones del atractivo total "TCA". Las calificaciones del atractivo total se definieron como resultado de multiplicar los pesos (paso dos) por las calificaciones del atractivo (paso cuatro).
- De la misma manera se sumaron las calificaciones del atractivo total de cada columna de las estrategias del MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total reveló la estrategia más atractiva de cada una de las series alternativas.

Después de realizada la matriz MCPE se concluyó, de acuerdo con puntaje arrojado, que las tres estrategias viables a implementar en la Cooperativa son: (Véase cuadro 27.).

Penetración del mercado. Obtuvo el mayor resultado con 20.80 puntos. Esta estrategia tiene como fin incrementar las ventas a nivel empresarial. La penetración en el mercado se logrará realizando esfuerzos de marketing,

fortaleciendo los canales de promoción y publicidad y de esta manera poder obtener mayor participación en el mercado.

Desarrollo del mercado. Obtuvo el segundo mayor puntaje con 20.55. Esta estrategia representa un esfuerzo por llevar los servicios actuales a nuevos mercados. Esta estrategia se puede desarrollar mediante una investigación de mercados que permita la identificación de nuevos usuarios del servicio que ofrezcan oportunidades de crecimiento en el futuro.

Desarrollo del servicio: Obtuvo el tercer puntaje con 19.95. Esta estrategia busca la modificación a los servicios existentes con el fin de ampliar la cobertura de los servicios actuales y poder llegar a clientes más especializados con personal más calificado. Esta estrategia se desarrollará a través de desarrollo tecnológico para la identificación y atención a clientes utilizando tecnología.

Cuadro 27. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica - MCPE

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DEL SERVICIO		DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA		ALIANZAS ESTRATEGICAS	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES											
Mercado laboral	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Disponibilidad de crédito	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Tasas de interés	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Plan Nacional de Desarrollo	0.25	4	1	4	1	4	1	4	1	3	0.75
Disponibilidad sistemas de información	0.3	3	0.9	3	0.9	3	0.9	3	0.9	4	1.2
Tecnología disponible	0.3	3	0.9	3	0.9	3	0.9	3	0.9	3	0.9
Poder de negociación de los consumidores	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Clientes del sector	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	2	0.3
Responsabilidad social	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
AMENAZAS											
Desempleo	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
Violencia	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Nivel educativo	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Desarrollo de servicios sustitutos	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Recesión económica	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Entrada de competidores nuevos	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Política fiscal	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
inflación	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Estrategias de la competencia	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1
FORTALEZAS											
Estilo gerencial participativo	0.25	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
Precio del servicio	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Tecnología usada	0.25	4	1	3	0.75	4	1	3	0.75	3	0.75
Régimen económico	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Índice de rentabilidad	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Índice de endeudamiento	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Índice de liquidez	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Sistema de prestación del servicio	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6	4	0.8
Régimen de compensaciones	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
DEBILIDADES											
Sistema de planificación de servicios	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
Análisis de oportunidades	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Uso de investigación de mercados	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Capacidad técnica y de prestación del servicio	0.25	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
Análisis de clientes	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Uso del pensamiento estratégico	0.25	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
Capacitación asociados	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Rotación de personal	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
Desconocimiento cultura organizacional	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
TOTAL			20.8		20.55		19.95		18.7		18.6

4.5 DESCRIPCION DE ESTRATEGIAS

Analizadas las posibles estrategias a implementar a través de la matriz DOFA, PEEA y MCPE, se seleccionaron tres estrategias de crecimiento intensivo que le permitirán a la Cooperativa el aumento en el volumen de las ventas, mejorar la rentabilidad en la gestión, lograr una mayor participación en el mercado y crecimiento de la organización.

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

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

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

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

En GESERCOOP el mercado se concentra en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. Por medio de esta estrategia se busca ingresar a una nueva zona en la Regional Bogotá, a través de una investigación de mercados para buscar clientes potenciales, la cual se pretende alcanzar en

el próximo año y en el transcurso de los próximos cuatro años ingresar a tres nuevas ciudades.

4.5.3 Desarrollo del servicio. Esta estrategia es importante porque busca aumentar las ventas mediante la modificación y el mejoramiento de la calidad del servicio para ser más competitivos.

Actualmente GESERCOOP cuenta con una gran aceptación en sus servicios por su cumplimiento y el permanente esfuerzo por la atención oportuna a sus clientes. Sin embargo, para lograr un mayor reconocimiento institucional se implementará la utilización de tecnología que le proporcione una mayor cobertura en la prestación de los servicios.

Por lo tanto la cooperativa debe direccionar sus esfuerzos a la utilización de tecnología, implementando un desarrollo tecnológico que le facilite la identificación y vinculación de clientes, aumentando la oferta de los servicios a través de internet para tener mayores posibilidades de negociación en los próximos años. Esta estrategia se pretende alcanzar a través de la creación de una página web y actualización tecnológica tanto en hardware como en software.

4.6 OBJETIVOS INSTITUCIONALES

En desarrollo de su misión y visión, “GESERCOOP” estableció los siguientes objetivos esperados al desarrollar las tres estrategias seleccionadas, durante los próximos cinco años, y por áreas funcionales.

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

Objetivo gerencial

- Diseñar y ejecutar un plan de comercialización y ventas antes de finalizar el primer semestre del año 2004.

Objetivo de mercadeo

- Incrementar el número de afiliados a nivel regional en un 60% en el 2008 con relación al 2003.

Objetivos financieros

- Aumentar los ingresos por convenios de compensaciones a nivel regional, en un 60% al 2008.
- Incrementar el margen neto de utilidad proveniente de la actividad regional, a un 0.8% en el 2008.

4.6.2 Objetivos de desarrollo del mercado

Al intentar ingresar a nuevas áreas geográficas del país, se persiguen los siguientes objetivos:

Objetivo gerencial

- Consolidar la cooperativa en 5 años como líder en la prestación del servicio logrando el 100% de la satisfacción de los clientes para el 2008.

Objetivos de mercadeo

- Lograr penetrar en el mercado de tres (3) nuevas ciudades en el transcurso de los próximos cinco años (2003-2008).
- Captar 360 nuevos socios de la cooperativa, provenientes del mercado nacional, al culminar el 2008.

Objetivo financiero

- Aumentar los ingresos por ventas de servicios en un 97%, provenientes del mercado nacional, con relación al año 2003.

4.6.3 Objetivos de desarrollo del servicio

Con el fin de lograr la prestación de un mejor servicio, se fijaron los siguientes objetivos:

Objetivo gerencial

- Implementar un sistema de mejoramiento del servicio, investigación y desarrollo tecnológico, nombrando su responsable, logro esperado en el 2008.

Objetivos de mercadeo

- Llegar a nuestros clientes potenciales por medio de Internet antes de culminar el 2008, mediante la creación de una página Web.
- Captar el 50% de los nuevos clientes por medio de Internet en el 2008.

4.7 METAS

El Comité Estratégico de “GESERCOOP” fijó unas metas a cumplir en el transcurso del 2004, necesarias para la consecución de los objetivos.

Al culminar el 2004 se revisarán los logros con el fin de fijar nuevas metas para el siguiente período.

4.7.1 Metas gerenciales

- Iniciar una reestructuración estructural y funcional de la empresa que comprenda el diseño y la implementación de procesos, manuales de funciones, reglamento interno de trabajo, durante los primeros dos meses del 2004.
- Crear el Comité de Educación en el primer trimestre del 2004.

4.7.2 Metas de mercadeo

- Aumentar en un 12% el número de afiliados a la cooperativa, en el mercado regional, durante el 2004.
- Determinar la viabilidad de los mercados a nivel nacional y cuantificar la demanda potencial, mediante la realización de un estudio de mercados durante los ocho (8) primeros meses del año.
- Ingresar al mercado nacional, logrando posicionar la cooperativa en una nueva ciudad, al culminar el 2004.
- Afiliar 60 nuevos socios a la cooperativa, provenientes de la nueva sucursal, al finalizar el 2004.

4.7.3 Metas de prestación del servicio

- Realizar una inversión en el portafolio de servicios en el mes de febrero de 2004.
- Diseñar una página Web para la cooperativa durante el 2004.

4.7.4 Metas financieras

- Aumentar los ingresos por ventas de servicios un 12% en el mercado regional durante el 2004.
- Incrementar el margen neto de utilidad al finalizar el 2004, del 0.18% al 0.35%.

4.8 POLÍTICAS

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

4.8.1 Políticas administrativas

- La Cooperativa realizará reuniones mensuales con los empleados administrativos y fuerza de ventas con el fin de controlar el cumplimiento de las metas y hacer retroalimentación y sugerencias.
- La Cooperativa realizará grandes esfuerzos para la capacitación técnica y humana de sus asociados trabajadores.
- Para la Cooperativa GESERCOOP el talento humano será el principal recurso para la empresa por encima del recurso económico, por lo tanto se propenderá por su bienestar y desarrollo profesional.

- La Cooperativa con el fin de lograr sus objetivos realizará continuamente planeación, ejecución, verificación y evaluación de sus proyectos.

4.8.2 Políticas de mercadeo

- La Cooperativa GESERCOOP negociará con sus clientes el costo por la prestación del servicio teniendo en cuenta el número de asociados vinculados.
- La exclusividad será requisito para la fuerza de ventas en la comercialización del servicio.
- El valor convenido por la compensación será acordado entre el cliente solicitante del servicio y el gerente de la cooperativa y no podrá ser modificado sin previo acuerdo de las partes o por leyes gubernamentales.

4.8.3 Política de prestación del servicio

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

4.8.4 Políticas financieras

- La cooperativa no incurrirá en créditos financieros con el fin de conservar el nivel de endeudamiento bajo.
- La utilidad del ejercicio no será para la cooperativa el principal objetivo, si no el de contribuir a la generación de empleo.
- En caso de que resultaren excedentes netos del ejercicio se distribuirán de acuerdo a las destinaciones de ley y desarrollo común de sus asociados.

5. PLAN DE ACCION

Son las operaciones que se deben ejecutar en cada una de las áreas para concretar las estrategias de un plan. estos planes de acción deben ser monitoreados y evaluados, en tiempos previamente estipulados ⁴²

Los proyectos son el resultados de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de ellas, seleccionando aquellas en las cuales deben tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. los proyectos estratégicos son “pocos” pero vitales. son la realidad de los factores claves de éxito de la compañía.⁴³

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

5.1 MERCADEO Y PUBLICIDAD

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

⁴² BARON DE D'CROZ, Maria Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia, UIS Pág. 34

⁴³ SERNA GOMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica, Series Gerentes, 4 edición Pág. 237

Las actividades a desarrollar se enmarcan dentro de la estrategia de penetración en el mercado, porque buscan atraer un mayor número de clientes y de esta forma generar un incremento en las ventas y aumentar sus ingresos. (Ver cuadro 28).

5.2 PLAN DE MERCADEO

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

El objetivo es hacer presencia en por lo menos tres ciudades en el mercado nacional, para lo cual la cooperativa deberá realizar una investigación de mercado con el propósito de determinar el tamaño del mercado que se desea cubrir, las expectativas del mercado meta, el perfil de los consumidores y lograr ampliar la capacidad de ventas favoreciendo el crecimiento de la cooperativa. Este proyecto se ejecutará bajo la estrategia de Desarrollo del mercado. (Ver cuadro 29).

5.3 IMPLEMENTACION TECNOLÓGICA

GESERCOOP deberá iniciar un proceso de desarrollo tecnológico adecuado a su capacidad económica, buscando mejorar los procesos e implementar la utilización de tecnología como herramienta para aumentar la oferta de servicios, la cual se hará a través de la creación de la página Web, contratando los servicios de Internet con un proveedor que facilite la comunicación eficientemente y utilizando el correo electrónico con proveedores y clientes, mejorando la calidad del servicio y la productividad. Este proyecto hace parte de la estrategia de Desarrollo del Servicio. (Ver cuadro 30).

Cuadro 28. Plan operativo de promoción y publicidad

PROYECTO ESTRATÉGICO			RESPONSABLE			
MERCADEO Y PUBLICIDAD			GERENTE			
ESTRATEGIA BASICA			INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL			
PENETRACION DEL MERCADO			CRECIMIENTO EN VENTAS			
TAREA	TIEMPO		META	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	INDICE
	INICIA	TERMINA				
1. Diseñar y ejecutar un plan de comercialización y ventas.	Enero 5 2004	Enero 30 2004	En un período comprendido entre el 2004 y el 2008 conseguir 22 nuevos clientes.	Gerente	Humanos Económicos Físicos Total: \$6.484.000	1. % cumplimiento de metas de ventas
<ul style="list-style-type: none"> Creación del Departamento Comercial. Nombrar el director del Departamento Comercial y del equipo de trabajo. Capacitación del equipo de trabajo. Segmentar el mercado de acuerdo al portafolio. 	Febrero 2004		Incrementar el número de convenios: 3 en el 2004 4 en el 2005 5 en el 2006 5 en el 2007 5 en el 2008	Ingeniero de Mercados	Compensación profesional \$3.984.000 Recursos físicos: (teléfono, computador, papelería) \$2.500.000	2. % por aumento de ventas

<ul style="list-style-type: none"> Establecer las acciones concretas de mercadeo para desarrollar el objeto del plan. 	<p>Febrero 2004</p>	<p>Aumentar las ventas de los servicios en un 100% y consolidar la imagen corporativa al 2008</p>	<p>Ingeniero de Mercados</p>	<p>Humanos Económicos Total año: \$3.065.000</p> <p>Portafolio de servicios 1000 unidades \$1.000.000</p> <p>Tarjetas de presentación 1000 unidades \$130.000</p> <p>Tacos publicitarios 1000 unidades \$400.000</p> <p>Plegables informativos 1000 unidades \$135.000</p> <p>Pauta publicitaria 4 /año \$1.400.000</p>	<p>3.%de cumplimiento de metas de ventas por promoción</p> <p>4. % de costos de promoción / ventas</p>
<p>2. Desarrollar un programa de publicidad y promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un portafolio de servicios Utilizar tarjetas de presentación Entregar tacos publicitarios con logotipo institucional Distribuir plegables informativos Hacer pautas publicitarias en prensa 					

Cuadro 29. Plan operativo de mercadeo

PROYECTO ESTRATEGICO PLAN DE MERCADEO		RESPONSABLE INGENIERO DE MERCADOS			
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL DEMANDA INSATISFECHA					
ESTRATEGIA BASICA DESARROLLO DEL MERCADO		TIEMPO	META	RECURSOS NECESARIOS	INDICE
TAREA	INICIA	TERMINA		RESPONSABLE	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar una investigación de mercados • Identificación de la población objeto de estudio • Determinar el tamaño de la muestra • Elaboración de cuestionarios para recolectar información • Contratación de encuestadores y entrenamiento • Establecer una prueba piloto para mirar la efectividad del instrumento 	Marzo 1 2004	Marzo 31 2004	Cuantificar el tamaño del mercado que se desea cubrir	Ingeniero de Mercados Encuestadores Ingeniero de Mercados Ingeniero de Mercados Ingeniero de Mercados Ingeniero de Mercados Encuestadores	Humanos Económicos Total año: \$700.000 Encuestas, tabulación de resultados y análisis \$700.000 1. Investigación realizada demanda insatisfecha identificada. % de clientes identificados

<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de la información • Procesamiento de la información • Análisis de resultados <p>2. Abrir una nueva oficina en la Regional Bogotá</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arriendo del local • Nombrar al Gerente de la cooperativa, y el equipo de trabajo 	<p>Abril 2004</p>	<p>En un período comprendido entre el 2004 y el 2008 conseguir 22 clientes.</p> <p>3 en el 2004 4 ene l 2005 5 en el 2006 5 en el 2007 5 en el 2008</p>	<p>Encuestadores</p> <p>Ingeniero de Mercados</p> <p>Ingeniero de Mercados</p> <p>Gerente</p>	<p>Humanos Económicos Físicos Total año: \$20.466.000</p> <p>Arriendo del local \$3.000.000 Gerente: \$6.000.000 Asistente Administrativo \$4.800.000 Servicios \$2.916.000 Papelería \$200.000 Legalización \$150.000 Equipos \$2.900.000 Escritorio - sillas \$500.000</p>	<p>2. Montaje y operación inicial de la oficina. Contribuye con el % de cumplimiento de metas por aumento de ventas.</p>
---	-------------------	---	---	--	--

Cuadro 30. Plan operativo de desarrollo tecnológico

PROYECTO ESTRATEGICO		RESPONSABLE	
IMPLEMENTACION TECNOLOGICA		GERENTE	
ESTRATEGIA BASICA		INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	
DESARROLLO DEL SERVICIO		CLIENTES VINCULADOS	
TAREA	TIEMPO INICIA	META	INDICE
<p>1. Utilización de tecnología en la identificación y atención a clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación y mantenimiento de página web • Ofrecer productos y servicios por internet • Mantenimiento de los equipos de cómputo • Actualización tecnológica 	<p>Mayo 3 2004</p> <p>Mayo 31 2004</p>	<p>El 50% de los clientes vinculados se haga a través de internet</p>	<p>% de clientes vinculados por internet</p>
		RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS
		Gerente	<p>Humanos Económicos Físicos Total año: \$2.596.000</p> <p>Página web \$220.000</p> <p>Internet \$816.000</p> <p>Mantenimiento \$60.000</p> <p>Software \$1.500.000</p>

5.4 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION

La evaluación de gestión es un proceso sistemático, cuya finalidad es evaluar y mejorar el desempeño de la organización en el logro de sus objetivos estratégicos.

Para asegurar que las estrategias tengan éxito en la organización se les debe hacer un seguimiento continuo que involucra las siguientes actividades:

- Revisar las oportunidades y amenazas externas para ver si continúan siendo la base de la estrategia o por el contrario han cambiado.
- Revisar las fortalezas y debilidades internas para ver si continúan siendo las bases de la estrategia o por el contrario han cambiado.
- Revisar la comparación de los resultados obtenidos en el paso 1 y 2 para verificar si se presentan cambios significativos o no.
- Realizar una evaluación del desempeño organizacional, para ver si el progreso real se acerca a lo proyectado en metas y objetivos.
- Si en los pasos anteriores se presentaron cambios se deben tomar las medidas correctivas necesarias para darle un nuevo enfoque a las estrategias.
- El sistema de control debe reflejar un apoyo a la ejecución de las estrategias en cuanto a la comparación de los resultados reales con los esperados.

El control consiste en verificar todo lo que ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y principios establecidos.

Una herramienta que permite medir los resultados son los indicadores de gestión o de resultados. Los indicadores de gestión determinan los resultados que se están obteniendo en la gestión administrativa y financiera de una organización.

5.4.1 INDICADORES DE GESTION

Se define un indicador como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto observado, respecto de objetivos y metas previstas.⁴⁴

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

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

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

Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión:

⁴⁴ BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Herramienta para lograr la competitividad. Santafé de Bogotá: 3R, 1998. P. 35-36

Se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.⁴⁵

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

- Motivas a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar si se están logrando los objetivos y metas propuestas
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que pueden ser utilizadas para reforzar comportamientos preactivos

⁴⁵ Ibid.,p.253

- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización
- Establecer una gerencia basada en estrategias, proyecciones, metas y objetivos
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización⁴⁶

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

⁴⁶ Ibid., p.44- - 45

Cuadro 31. Indicadores propuestos para el control de gestión del equipo comercial

<p>1. Eficacia: Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada asesor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de visitas programadas.</p> <p>Eficacia = $\frac{\text{Visitas realizadas por semana}}{\text{Visitas esperadas por semana}} \times 100$</p>	<p>4. Resultado: Mide el total de ventas logrado por cada asesor y por el grupo</p> <p>Resultado = Total ventas realizadas por semana.</p>
<p>2. Eficiencia: Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada asesor y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de ventas programadas.</p> <p>Eficiencia = $\frac{\text{Ventas realizadas por semana}}{\text{Visitas realizadas por semana}}$</p>	<p>5. Productividad: Mide relación entre las ventas realizadas por hora asesor (es una medida de productividad parcial aplicable a cualquier otro recurso)</p> <p>Productividad = $\frac{\text{Total ventas realizadas por semana}}{\text{Asesor por horas trabajadas semana}}$</p>
<p>3. Efectividad: Mide porcentualmente relación entre eficacia y eficiencia.</p> <p>Efectividad = $\frac{\text{Eficacia} \times \text{Eficiencia}}{100}$</p>	<p>6. Productividad (\$): Mide relación entre las ventas realizadas por el asesor y el costo total de las visitas</p> <p>Productividad \$ = $\frac{\text{Total ventas} \times \text{precio de cada venta}}{\text{Total de vivistas} \times \text{costo por visita}}$</p>

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

Reporte diario de visitas

Fecha:
Asesor Comercial:

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

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

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

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

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

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

Cuadro 32. Tablero de control de indicadores del plan de acción

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

Cuadro 33. Indicadores propuestos para el desempeño de la organización

INDICADORES	FORMULA
INDICADORES PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS	
Indicador de ausentismo	$\text{Horas -hombre ausente} / \text{horas-hombre trabajadas} \times 100$
Indicador de rotación de trabajadores	$\text{Total hombres retirados} / \text{número promedio trabajadores} \times 100$
Indicador horas trabajador	$\text{Horas hombre trabajadas} / \text{número promedio trabajadores} \times 100$
Capacitación (1)	$\text{Número de asociados con asistencia a programas de capacitación} / \text{total de asociados} \times 100$
Capacitación (2)	$\text{Número de programas de capacitación atendidos} / \text{número de programas de capacitación programados} \times 100$
Capacitación (3) (horas promedio de capacitación por asociado)	$\text{Total de horas de capacitación} / \text{número de asociados} \times 100$
Productividad	$\text{Número de horas hombre utilizadas} / \text{número de horas hombre programadas} \times 100$
INDICADORES DEL SERVICIO	
Observaciones relevantes atendidas	$\text{Total observaciones solventadas} / \text{total observaciones relevantes} \times 100$
Atención de quejas	$\text{Número de quejas atendidas} / \text{número de quejas recibidas} \times 100$
Eficiencia	$\text{Número de controles implantados} / \text{número de deficiencias detectadas} \times 100$
Sistematización de procedimientos	$\text{Número de procedimientos sistematizados} / \text{total de procedimientos críticos de función} \times 100$
Cobertura de actividades	$\text{Número de actividades realizadas en el año} / \text{Total de actividades programadas en el año} \times 100$

INDICADORES DE LIQUIDEZ	
Capital de trabajo	Activo corriente – pasivo corriente
Solvencia	Activo corriente / Pasivo corriente
INDICADOR DE ENDUEDAMIENTO	
Endeudamiento	Pasivo total / activo total
Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo	Pasivo Corriente / Pasivo Total con Terceros
Razón Pasivo – Capital o Lverage total	Pasivo Total / Patrimonio
INDICADOR DE ACTIVIDAD	
Rotación de activos totales	Ventas / activos totales brutos
INDICADORES DE RENTABILIDAD	
Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad neta / patrimonio
Rentabilidad sobre el activo	Utilidad neta /activo total bruto
Margen de utilidad neta	Utilidad neta / ingreso total
Margen de utilidad operacional	Utilidad operacional / ingresos operacionales
INDICE DE ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA (GRUPO ESTRATEGICO)	
Decisiones tomadas	Número de decisiones ejecutadas / número de decisiones tomadas x 100
Estrategias realizadas	Número de estrategias realizadas / número de estrategias planeadas x 100
Comités del Grupo Estratégico	Numero de comités realizados / número de comités programados x 100

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

Las instrucciones para diligenciarla son:

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

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

Ejecutado (E): El valor calculado

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

Progreso: ° Verde

Decreció: ° Rojo (revisar)

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

Cuadro 34. Matriz de control de indicadores

EMPRESA:: _____ FECHA _____

GRUPO ESTRATEGICO RESPONSABLE: _____

TIPO DE INDICADOR	1° TRIMESTRE			2° TRIMESTRE			3° TRIMESTRE			4° TRIMESTRE		
	P	E	RG	P	E	RG	P	E	RG	P	E	RG
AREA DE RECURSOS HUMANOS												
Indicador de ausentismo												
Indicador de rotación de trabajadores												
Indicador horas trabajador												
Capacitación (1)												
Capacitación (2)												
Capacitación (3) (horas promedio de capacitación por asociado)												
Productividad												
INDICADORES DEL SERVICIO												
Observaciones relevantes atendidas												
Atención de quejas												
Eficiencia												
Sistematización de procedimientos												
Cobertura de actividades												

INDICADORES DE LIQUIDEZ												
Capital de trabajo												
Solvencia												
INDICADOR DE ENDUEDAMIENTO												
Endeudamiento												
Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo												
Razón Pasivo – Capital o Lverage total												
INDICADOR DE ACTIVIDAD												
Rotación de activos totales												
INDICADORES DE RENTABILIDAD												
Rentabilidad sobre el patrimonio												
Rentabilidad sobre el activo												
Margen de utilidad neta												
Margen de utilidad operacional												
INDICE DE ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA (GRUPO ESTRATEGICO)												
Decisiones tomadas												
Estrategias realizadas												
Comités del Grupo Estratégico												

6. CONCLUSIONES

El análisis del entorno indicó que GESERCOOP tiene mayor número de oportunidades que de amenazas, reflejadas en los factores socio cultural, político legal, tecnológico y competitivo lo que posibilita que la Cooperativa pueda contrarrestar las amenazas generadas principalmente por el factor económico.

El diagnóstico interno identificó las debilidades que posee GESERCOOP dentro de las cuales los factores gerencial, mercadeo, servicios y talento humano presenta limitaciones relevantes para el buen desempeño de las actividades, siendo la planeación la de mayor debilidad, mientras que la financiera representa la mayor fortaleza identificándose la rentabilidad y la rotación de ventas como las más importantes.

Con la planeación estratégica realizada GESERCOOP estableció su misión, visión, objetivos, metas y políticas; además, con el análisis de las matrices DOFA, PEEA y MCPE se determinó que las estrategias a aplicar por GESERCOOP son: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de servicio.

En general GESERCOOP presenta dificultades administrativas que impide el desarrollo oportuno y eficaz en el cumplimiento de las metas propuestas, afectando su productividad y la consecución de más clientes.

La planeación estratégica permitirá a GESERCOOP proyectarse en el corto y mediano plazo con el fin de lograr un mejor desarrollo en las áreas que la conforman, aplicando los indicadores de gestión planteados para lograr los objetivos propuestos y poder cumplir con la misión y visión de futuro.

7. RECOMENDACIONES

Dentro del diagnóstico interno se pudo determinar que GESERCOOP no cuenta con el Comité de Educación el cual es necesario conformar con el fin de que garantice la capacitación de los asociados, además de dar cumplimiento a lo estipulado en los estatutos en el artículo 71 que enuncia y obliga la existencia de dicho comité, el cual contribuirá a la creación de una cultura corporativa que facilite el éxito de la organización.

Actualmente la cooperativa no cuenta con los servicios profesionales de un Revisor Fiscal y por lo tanto viola el artículo 94 de los estatutos de la cooperativa. Para poder dar cumplimiento a dicho artículo se hace necesario el nombramiento del revisor fiscal el cual está en cargo de fiscalizar las finanzas de las cooperativas cerciorándose de que las operaciones realizadas se ajusten a las prescripciones de la ley, a las decisiones de la asamblea y/o consejo de Administración y además dar cumplimiento a las funciones definidas en los estatutos en el artículo 96 de los estatutos.

La oficina que actualmente ocupa la cooperativa no cuenta con espacio físico suficiente, lo cual limita el buen desempeño de las personas que laboran y la eficacia de los procesos. El manejo de la documentación es deficiente y se evidencia desorden en el archivo, originándose problemas como pérdida de soportes. La sugerencia que se realiza a la Gerencia y al Consejo de Administración es cambiar a una oficina más amplia que pueda contribuir con el desarrollo y la expansión de la organización.

La cooperativa actualmente cuenta con un soporte tecnológico que le permite mantener actualizada la información administrativa y contable. Sin embargo se requiere instalar un equipo de cómputo adicional que permita reducir tiempos improductivos y tareas innecesarias para mejorar algunos procesos y volverlos más eficientes.

No se realizan actividades de investigación de mercados que le permitan identificar nuevas oportunidades de negocios, y descubrir fuerzas y debilidades críticas para tener una clara orientación hacia donde dirigirse; por lo tanto, se recomienda la creación de un área de investigación y desarrollo que se encargue de analizar la competencia, conocer la satisfacción de los clientes actuales, y que le permita ofrecer servicios superiores y le brinden una ventaja competitiva que apoye a los negocios existentes y ayude a lanzar servicios nuevos, mejorar la calidad de los servicios, elevar la eficiencia de los procesos y ampliar las capacidades tecnológicas.

Con el fin de lograr aumentar sus ventas y ganar participación en el mercado se requiere incrementar el número de asociados, razón por la cual la cooperativa tendrá que dirigir sus esfuerzos a la consecución de nuevos convenios que le permitan a su vez mejorar sus ingresos y aumentar la rentabilidad y el margen de utilidad, para lo cual se propone crear una fuerza de ventas que le ayude a conquistar y conseguir nuevos clientes.

La cooperativa financieramente se encuentra en una buena posición lo cual le genera confiabilidad tanto a los clientes como a los asociados. Sin embargo con el fin de aumentar los ingresos se propone aumentar el número de asociados para que con el valor de las cuotas de administración y las cuotas de sostenimiento se logre aumentar el patrimonio de la cooperativa.

No existen procedimientos estandarizados para el desarrollo de todas y cada una de las actividades operativas y administrativas de la cooperativa. Tampoco tienen funciones y actividades claramente definidas lo cual ocasiona quejas y reclamos, pérdida de clientes y dificultad en el manejo de la información lo cual no permite planear y tomar decisiones apropiadas. Se propone crear un manual de cargos, funciones y procedimientos.

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

BIBLIOGRAFIA

BANCOLDEX. Comunicado de Prensa No. 202. (8, julio, 2003). [on line]
<http://www.bancoldex.gov.co>.

BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Enero del 2000.

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

COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. Organización autogestionaria para el trabajo en el nuevo milenio. Ascoop. Editora Guadalupe Ltda. 2003.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. McGrawHill, 5 Edición.

Doctrina Cooperativa. [on line] <http://www.gestiopolis.com>.

DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo. Indicadores de Gestión, un Enfoque Sistemático, Biblioteca Jurídica, edición 2001.

ESTATUTOS GESERCOOP

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

GARCIA ANDRADE, Jorge . Presidente (E) Bancoldex. [on line]

<http://www.bancoldex.com.co>.

GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. McGrawHill, 8 Edición.

GOODSTEIN Leonard y NOLAN Timothy. Planeación Estratégica Aplicada, Traducción Magaly Bernal Osorio. McGrawHill. 1998.

GUILTINAN, Joseph P, PAUL, Gordon W. y MADDEN, Thomas J. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. Traducción Cecilia Ávila de Barón. McGrawHill, 6 Edición. 1998.

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

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

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

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

Oficina de prensa DANE. Bogotá. (28, agosto, 2003). [on line]: <http://www.dane.gov.co>.

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

PARRA, Ernesto. Presidente en los tres últimos años del Consejo Nacional de Planeación. Autor de “La Trocha Nacional Ciudadana” Propuesta de Plan de Desarrollo. [on line] [http://www. presidencia.gov.co](http://www.presidencia.gov.co).

PIB en Colombia (15, septiembre, 2003) [on line] [http://www. Portafolio.com.co](http://www.Portafolio.com.co).

PINEDA SUAREZ, Carlos Julio. Las Empresas de la Economía Solidaria en Iberoamérica. McGrawHill.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Administración Financiera I. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Julio de 1986.

PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de Mercados. Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Mayo de 1994.

REVISTA COLOMBIA COOPERATIVA. Colombia se pronuncia sobre el Plan Nacional de Desarrollo. Edición No. 72. Primer Trimestre de 2003.

SANTOS, Juan Manuel. Discurso de instalación VIII Congreso Cooperativo, Santa Fé de Bogotá. Julio de 2002. [on line]: <http://www.confecoop.org.co/congreso/santos.htm>.

SERNA GOMEZ, Robbins. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores, 4 edición.

SERPA URIBE, Horacio. VII Congreso Nacional Cooperativo. Cartagena de Indias, 6 de septiembre de 2001. [on line]: <http://www.confecoop.org.co/congreso/serpa.htm>.

ANEXO A

**GESERCOOP
BALANCE GENERAL CLASIFICADO
A DICIEMBRE 31 DE 2002**

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible		
Caja	2.626.440	
Bancos y otras entidades	<u>6.286.496</u>	8.912.936
INVERSIONES.		
Títulos Emitidos Colpatría	<u>1.200.000</u>	1.200.000
CARTERA DE CRÉDITO ASOCIADOS		
Créditos Garantía Personal	<u>2.954.106</u>	2.954.106
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		13.067.012
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
Muebles y Equipo de Oficina	<u>2.954.079</u>	2.954.079
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		2.954.079
TOTAL ACTIVO		16.021.121
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS POR PAGAR		
Retefuente	20.000	
Impuestos	<u>1.070.000</u>	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		1.090.000
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
Aportes Sociales	<u>13.801.653</u>	13.801.653
RESERVAS		
Reserva Protección Aportes	<u>112.291</u>	112.291
RESULTADO EJERCICIO		
Utilidad Ejercicio	<u>1.017.177</u>	1.017.177
TOTAL PATRIMONIO		14.931.121
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		16.021.121

LILIA CAMACHO
Gerente

JOSUÉ ROJAS ORTIZ
Contador
T.P. 27.387-T

ANEXO B

**GESERCOOP
ESTADO DE EXCEDENTES Y PERDIDAS
PERIODO: ENERO 1 A DICIEMBRE 31/2002**

INGRESOS OPERACIONALES		546.082.884
Convenios de Compensaciones	543.897.000	
Administrativos y sociales	<u>2.185.884</u>	
GASTOS OPERACIONALES		545.125.730
Gastos de Personal	536.277.422	
Gastos Generales	8.659.259	
Gastos Financieros	<u>189.049</u>	
UTILIDAD OPERACIONAL		957.154
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Financieros	<u>60.023</u>	<u>60.023</u>
UTILIDAD NO OPERACIONAL		<u>60.023</u>
UTILIDAD EJERCICIO		1.017.177

LILIA CAMACHO
Gerente

JOSUÉ ROJAS ORTIZ
Contador
T.P. 27.387-T

ANEXO C
GESERCOOP
BALANCE GENERAL CLASIFICADO
A DICIEMBRE 31 DE 2001

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
Disponible		
Bancos	<u>6.453.250</u>	<u>6.453.250</u>
INVERSIONES		
Inversiones Temporales	<u>900.000</u>	900.000
CUENTAS POR COBRAR		
Convenios por cobrar	<u>1.692.422</u>	<u>1.692.422</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		9.045.675
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
Equipo de Oficina	<u>215.079</u>	<u>215.079</u>
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		215.079
TOTAL ACTIVO		<u>9.260.751</u>

PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS POR PAGAR		
Iva por pagar	<u>516.976</u>	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		516.976
TOTAL PASIVO		<u>516.976</u>

PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
Aportes Sociales	5.369.001	5.369.001
RESERVAS		
Reserva Protección Aportes	2.050.000	2.050.000
RESULTADO EJERCICIO		
Utilidad Ejercicio	<u>1.125.454</u>	<u>1.125.454</u>
RESULTADO DE EJERCICIO ANTERIORES		
Excedentes	199.320	<u>199.320</u>
TOTAL PATRIMONIO		8.743.775
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>9.260.751</u>

LILIA CAMACHO
Gerente

JOSUÉ ROJAS ORTIZ
Contador
T.P. 27.387-T

ANEXO D

**GESERCOOP
ESTADO DE EXCEDENTES Y PÉRDIDAS
PERIODO: Enero 01 a Diciembre 31 de 2001**

INGRESOS OPERACIONALES		356.349.034
Otras Actividades de Servicios	355.036.960	
Administrativos y sociales	1.312.074	
GASTOS OPERACIONALES		354.796.265
Gastos de Personal	346.576.349	
Incapacidades	171.600	
UTILIDAD OPERACIONAL		1.552.769
INGRESOS NO OPERACIONALES		152.576
Financieros	117.801	
Diversos	34.775	
GASTOS NO OPERACIONALES		579.891
Financieros	549.669	
Diversos	30.222	
PERDIDA NO OPERACIONAL		<u>(427.315)</u>
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u>1.125.454</u>

LILIA CAMACHO
Gerente

JOSUÉ ROJAS ORTIZ
Contador
T.P. 27.387-T

ANEXO E

GESERCOOP

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

AÑOS 2002 – 2001

	2002	%	2001	%	VALOR	%	RAZON
ACTIVOS							
ACTIVO CORRIENTE							
Disponible							
Caja	2.626.440	16,394	0,00		2.626.440		
Bancos y Otras entidades	6.286.496	39,239	6.453.250	69,684	-166.754	-2,584	0,97
INVERSIONES							
Inversiones Temporales	1.200.000	7,4901	900.000	9,71	300.000	33,3333	1,33
CARTERA DE CREDITO ASOCIADOS							
Créditos Garantía Personal	2.954.106	18,439	0,00		2.954.106		
CUENTAS POR COBRAR							
Convenios por cobrar	0,00		1.692.422	18,275	-1.692.422	-1,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	13.067.042	81,561	9.045.672	97,678	4.021.370	44,4563	1.44456
ACTIVO NO CORRIENTE							
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO							
Muebles y Equipo de Oficina	2.954.079	18,439	215.079	2,3225	2.739.000	1273,49	13,7349
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	2.954.079	18,439	215.079	2,3225	2.739.000	1273,49	13,7349
TOTAL ACTIVO	16.021.121	100	9.260.751	100	6.760.370	73,0002	1,73

PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
CUENTAS POR PAGAR							
Retefuente	20.000.000		0,00		20.000.00		
Impuestos	1.070.000	6,6787	516.976	5,5824	553.024	106,973	2,06973
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.090.000	6,8035	516.976	5,5824	573.024	110,842	2,10842
TOTAL PASIVO	1.090.000	6,8035	516.976	5,5824	573.024	110,842	2,10842

PATRIMONIO							
CAPITAL SOCIAL							
Aportes Sociales	13.801.653	86,147	5.369.001	57,976	8.432.652	157,062	2,57062

RESERVAS							
Reserva Protección Aportes	112.291.000	0,7009	2.050.000	22,136	-1.937.709	-94.522	0,05478
RESULTADO EJERCICIO							
Utilidad Ejercicio	1.017.177	6,349	1.125.454	12,153	-108.277	-9.6207	0,90379
RESULTADO DE EJERCICIO ANTERIORES							
Excedentes	0,00		199.320		199.320	-	-
TOTAL PATRIMONIO	14.931.121	93,196	8.743.775	94,418	6.187.346	70,7629	1,70763
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	16.021.121	100	9.260.751	100	6.760.370	73,0002	1,73

ANEXO F

GESERCOOP ESTADO DE EXCEDENTES Y PERDIDAS COMPARATIVO AÑOS 2002 – 2001

	2002	2001	VALOR	%	RAZON
INGRESOS OPERACIONALES					
Convenios de compensaciones	543.897.000	355.036.960	188.860.040	53.19	1.53
Administrativos y sociales	2.185.884	1.312.074	873.810	66.60	1.67
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	546.082.884	356.349.034	189.733.850	53.24	1.53
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos de personal	536.277.422	346.576.349	189.701.073	54.74	1.55
Gastos generales	8.659.259	0	8.659.259	-	-
Gastos financieros	189.049	0	189.049	-	-
Incapacidades	0	171.600	171.600	-	-
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	545.125.730	354.796.265	190.329.465	53.64	1.54
UTILIDAD OPERACIONAL	957.154	1.552.769	-595.615	-38.36	0.62
INGRESOS NO OPERACIONALES					
Financieros	60.023	117.801	-57.778	-49.05	0.51
Diversos	0	34.775	34.775	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	60.023	152.576	-92.553	-60.66	0.39
UTILIDAD NO OPERACIONAL	60.023	152.576	-92.553	-60.66	0.39
GASTOS NO OPERACIONALES					
Financieros	0	549.669	549.669	-	-
Diversos	0	30.222	3.022	-	-
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	0	579.891	552.691	-	-
PERDIDA NO OPERACIONAL	0	-427.315	-645.244	-	-
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1.017.177	1.125.454	-108.277	-9.62	0.90

ANEXO G

EVALUACION ECONOMICA

Años	INGRESOS	CFJ	EGRESOS
2004	12.605.633.25	CFJ	- 33.311.000.00
2005	23.132.749.25	CFJ	23.278.660 .00
2006	33.057.344.50	CFJ	28.229.214.00
2007	50.551.267.75	CFJ	26.155.901.70
2008	82.756.360.00	CFJ	27.725.155.60

Tasa de mercado : 7% E.A.

VPN = 45.368.350.35

TIR = 48.92%