

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO PARA COOPROGRESAR C.T.A.
EN LA CIUDAD DE PASTO**

**LUIS GUILLERMO ARAQUE SANCHEZ
PEDRO OLIVERIO PAZ SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS-FACEA
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO PARA COOPROGRESAR C.T.A.
EN LA CIUDAD DE PASTO**

**LUIS GUILLERMO ARAQUE SANCHEZ
PEDRO OLIVERIO PAZ SALAZAR**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Profesionales en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:
JULIO IGNACIO GARZON NARVAEZ
DOCENTE UNIVERSITARIO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS-FACEA
PROGRAMA DE COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{er} del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2010.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	17
PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO.....	18
1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	19
1.1 ANALIS DEL MERCADO.....	19
1.1.1 Análisis de la demanda.....	19
1.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS- POAM.....	25
1.2.1 Entorno económico:.....	25
1.2.2 Políticas gubernamentales:.....	25
1.2.3 Social, cultural, geográfico y demográfico:	26
1.3 MATRICES DE ANALISIS DE FACTOR EXTERNO	26
1.4 DIAGNOSTICO EXTERNO	27
1.5 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION INTERNA DE COOPROGRESAR	27
1.5.1 Talento humano	27
1.5.2 Aspectos organizativos.....	28
1.6 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DE COOPROGRESAR – PCI	28
1.6.1 Área de gerencia:	28
1.6.2 Área de mercadeo:	29
1.6.3 Área financiera:	29
1.6.4 Área tecnológica:.....	29
1.6.5 Área de servicios.....	30
1.7 MATRICES DE EVALUACION INTERNA	30
1.8 DIAGNOSTICO INTERNO	31
1.9 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	32
1.10 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO (OPORTUNIDADES, AMENAZAS,.....	33
1.11 ANALISIS DOFA	33
1.11.1 Estrategias FO:	33
1.11.2 Estrategias DO:	34
1.11.3 Estrategias FA:.....	34
1.11.4. Estrategias DA:	35
1.12 LA MATRIZ PEYEA.....	36
1.13 MATRIZ INTERNA-EXTERNA.....	38
1.14 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	40
1.15 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	41

2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO	43
2.1 REFORMULACION DE VISION, MISION Y OBJETIVOS DE COOPROGRESAR	43
2.1.1 Misión	43
2.1.2 Visión	43
2.2 ELECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS	44
2.3 PLAN OPERATIVO PARA CONSECUCION DE ESTRATEGIAS.....	45
2.3.1 Plan de mercadeo:	45
2.4 PLAN OPERATIVO PARA EL SERVICIO DE ASEO.....	46
2.4.1 Objetivos	46
2.4.2 Descripción	46
2.4.3 Precio.....	46
2.4.4 Plaza.....	46
2.4.5 Promoción	46
2.4.6 Presupuesto	47
2.4.7 Acciones a realizar	47
2.5 PLAN OPERATIVO PARA EL SERVICIO DE CELADURIA	47
2.5.1 Objetivos	47
2.5.2 Descripción	47
2.5.3 Precio.....	47
2.5.4 Plaza	48
2.5.5 Promoción	48
2.5.6 Presupuesto	48
2.5.7 Acciones a realizar	48
2.6 PLAN OPERATIVO DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO GENERAL	48
2.6.1 Descripción	48
2.6.2 Objetivos	49
2.6.3 Acciones a realizar	49
2.7 INTERRELACION DE LOS PLANES DEPARTAMENTALES.....	49
2.7.1 Estructura organizativa.....	49
2.7.2 Programación y coordinación de acciones.....	50
2.8 PLAN DE COMUNICACIÓN.....	51
2.9 ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES	52
2.9.1 Objetivos	52
2.9.2 Responsables.....	52
2.9.3 Áreas claves.....	52
2.9.4 Indicadores para evaluación.....	52

2.9.5	Retroalimentación	53
3.	PLAN DE CONTINGENCIA.....	54
3.1	COMPONENTES DEL PLAN DE CONTINGENCIA.....	54
3.1.1	Datos de la empresa:.....	54
3.1.2	Objetivos del plan de contingencia.....	54
3.1.3	Estructura del plan de contingencia.	55
3.2	PLAN DE CONTINGENCIA.....	55
3.3	MANTENIMIENTO DEL PLAN.....	55
3.4	MECANISMOS DE ACTUALIZACIÓN	55
3.5	COSTOS DEL PLAN DE CONTINGENCIA.....	55
3.6	DESARROLLO DEL PLAN DE CONTINGENCIA.....	59
3.7	CAPACITACION Y PRUEBAS	61
3.7.1	Sesiones de capacitación.	61
3.7.2	Plan de pruebas.	61
3.8	MANTENIMIENTO DEL PLAN.....	62
3.8.1	Políticas y procedimientos.	62
3.8.2	Realizar periódicamente.	62
3.9	MECANISMOS DE ACTUALIZACION	63
3.10	COSTOS DEL PLAN DE CONTINGENCIA.....	63
4.	PRESUPUESTO GENERAL ECONOMICO	64
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
	BIBLIOGRAFÍA.....	66
	NETGRAFIA	68
	ANEXOS.....	69
	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	159

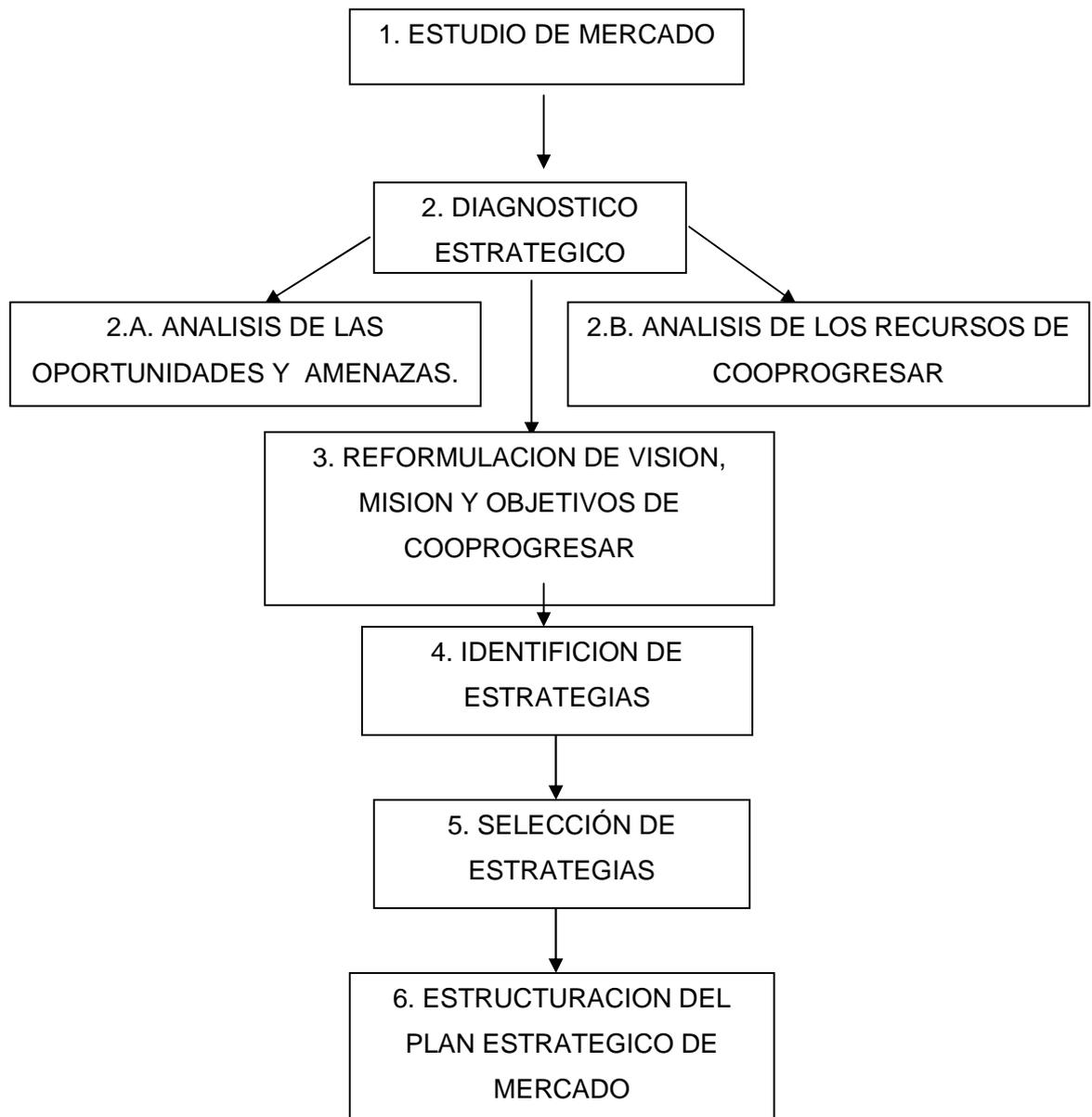
LISTA DE TABLAS

	Pag.
Tabla 1. Demanda de servicios	19
Tabla 2. Demanda de personal	21
Tabla 3. Características del servicio	23
Tabla 4. Cuota de mercado y posicionamiento	24
Tabla 5. Matriz de impacto de factor externo	26
Tabla 6. Matriz de evaluación de factor externo – MEFE	27
Tabla 7. Matriz de impacto interno.....	30
Tabla 8. Matriz de evaluación de factor interno – MEFI.....	31
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo	32
Tabla 10. DOFA	33
Tabla 11. PEYEA	36
Tabla 12. MEFE PARA EL SERVICIO DE CELADURIA	38
Tabla 13. MEFI PARA EL SERVICIO DE CELADURIA.....	38
Tabla 14. MEFE PARA EL SERVICIO DE ASEO	39
Tabla 15. MEFI PARA EL SERVICIO DE ASEO	39
Tabla 16. Matriz de gran estrategia	41
Tabla 17. Matriz cuantitativa de planificación estratégica.....	42
Tabla 18. Plan operativo de coordinación de acciones.....	50
Tabla 19. Análisis de amenazas del plan de contingencia	56
Tabla 20. Análisis de debilidades del plan de contingencia	57
Tabla 21. Acciones que debe llevar a cabo el personal de la Cooperativa en caso de un evento activador	59

LISTA DE ANEXOS

	Pag.
ANEXO A. TABLAS DE DEMANDA DE SERVICIOS GENERALES POR SEGMENTOS.....	70
ANEXO B. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE COOPROGRESAR C.T.A.	114
ANEXO C. FOLLETO PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	122
ANEXO D. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA COOPROGRESAR C.T.A. (2010-2011) EN LA CIUDAD DE PASTO	127

RESUMEN GRAFICO DEL PROCESO DE ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO



RESUMEN EJECUTIVO

COOPROGRESAR C.T.A. es una empresa cooperativa dedicada a la prestación de servicios generales (aseo y celaduría) en la ciudad de San Juan de Pasto, básicamente en el segmento de las instituciones educativas públicas.

Está conformada por ciento cinco asociados, hombres y mujeres, con instrucción en educación primaria y media, y algunos de ellos con instrucción en estudios técnicos, la mayoría de ellos (58%) con edad superior a los cuarenta años.

La cooperativa contrata la prestación del servicio con los rectores y administradores de las instituciones y asigna el personal adecuado para el desempeño de la labor correspondiente. De los ingresos percibidos asigna las compensaciones a sus asociados y hace descuentos de ley para seguridad social, pensión y parafiscales, además de una cuota para manejo administrativo.

El manejo administrativo y organizativo lo ejercen un gerente, el Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia. Cuenta con la asesoría de un contador externo para el manejo de sus cuentas.

OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO:

COOPROGRESAR C.T.A. tiene como objetivo a tres años convertirse en la empresa líder del sector de los servicios generales en la ciudad de Pasto. Para ello debe consolidarse a su interior, aumentar (10% en el primer año y 5% en cada uno de los años sucesivos) y desplazar su cuota de mercado hacia segmentos que le generen mayores ingresos. Esto se concreta en sus estrategias de Consolidación, Integración hacia atrás y Penetración de mercado.

POTENCIAL DE MERCADOS:

Pasto ha ido creciendo en su urbanismo y directamente proporcional a ello ha crecido el sector del mercado de servicios generales, y COOPROGRESAR posee un buen potencial en talento humano en este campo, además de disponer de herramientas y equipo para su desempeño.

El mercado potencial en la ciudad de Pasto (escenario operativo de COOPROGRESAR) está constituido por 540 instituciones entre centros educativos (públicos y privados), condominios, centros comerciales y empresas públicas, no se tiene en cuenta las residencias unifamiliares pues no están dentro del mercado meta de COOPROGRESAR.

De ese mercado COOPROGRESAR atiende hoy 77 instituciones (el 14.3%) y quiere incrementarlo en un 10% del total, 54 instituciones más, en el primer año de

ejecución de este plan estratégico contando con su capacidad operativa y las estrategias de servicio que va a implementar.

Se busca desplazar progresivamente el personal de aseo de las instituciones educativas públicas a los otros segmentos, pues remuneran a mejor precio el servicio, además de que tanto condominios como centros comerciales e instituciones educativas privadas presentan una mayor demanda de jornadas de 4 horas, lo que permite mayor cobertura y rentabilidad.

VENTAJAS COMPETITIVAS Y PROPUESTA DE VALOR:

COOPROGRESAR por su calidad de cooperativa está obligada a asumir la carga prestacional de sus asociados, lo que de suyo la coloca en ventaja frente a los otros competidores que no tiene esa calidad, para eximir de responsabilidad y costos a los clientes (más del 50% en 3 de los 5 segmentos) que manifiestan el interés de contratar cooperativas, además de que contratan a personas jurídicas a término fijo.

COOPROGRESAR en el servicio de aseo va a implementar la prestación de servicio por horas, lo que le hace más eficiente y económico el servicio al cliente y le genera mayor rentabilidad a la cooperativa y posibilita una mayor cobertura del mercado. Además en la implementación de la estrategia de integración hacia atrás se proyecta crear un taller de fabricación de escobas y trapeadores con punto de venta, lo que le reduciría costos en la adquisición de los mismos y le permitiría generar ingresos adicionales con su venta.

El servicio de celaduría se promociona con otros servicios accesorios (portería y recepción telefónica u otras que no interfieran con la labor) como valor agregado sin costo adicional alguno.

En el servicio de Mantenimiento General se contratará al destajo o por obra realizada, se hará un avalúo consensuado de la obra con el usuario y se acordará el precio. Con el alquiler de equipos y herramientas para su desempeño se implementará la estrategia de integración hacia atrás y se garantizará mayor eficiencia en el servicio.

PROYECCION DE VENTAS:

Como ya se ha dicho en el primer año de ejecución del Plan Estratégico se proyecta ampliar la cuota de mercado en un 10% (54 usuarios más). Para ello, sobre todo en el servicio de aseo, dentro del mercado potencial, excluyendo las empresas públicas pues así remuneren por encima del SMLV demandan en su totalidad jornadas superiores a 12 horas, lo que no ocurre con 145 instituciones de los otros segmentos, las cuales serán prioritarios, pues demandan jornadas de 4

horas y pagan más o igual al SMLV, lo que le garantiza a COOPROGRESAR mayor rentabilidad y cobertura.

Ese mismo mercado potencial incrementado en el porcentaje que genere el crecimiento urbano, será el mercado meta para el incremento del 5% en la cuota de mercado propuesta para el segundo y tercer años siguientes respectivamente.

PRESUPUESTO:

Resumen de las inversiones requeridas

Principales inversiones	Costos	Fuente de recursos
Estudio factibilidad para taller de aseo	\$500.000,00	Capital de trabajo
Compra de accesorios e insumos aseo	\$570.000,00	Capital de trabajo
Cursos de especialización en vigilancia	\$5.000.000,00	Aporte de asociados
Adquisición equipos de radio	9.450.000,00	Capital de trabajo
Campaña de promoción y publicidad	\$2.000.000,00	Capital de trabajo
Uniforme para cada asociado	4.725.000,00	Aporte de asociados
Plan de Contingencias	1.543.200,00	Capital de trabajo
TOTAL	23.788.200,00	

ABSTRACT

COOPROGRESAR C. T. A. is a cooperative company dedicated to the benefit of general services (clean and surveillance) in the San Juan of Pasto city, basically in the segment of the public educational institutions.

It is conformed by hundred five associates, men and women, with instruction in primary and half education, and some of them with instruction in technical studies, most of them (58%) with superior age to the forty years.

The cooperative hires the benefit of the service with the rectors and administrators of the institutions and the appropriate personnel assigns for the acting of the corresponding work. Of the perceived revenues it assigns the compensations to their associate ones and she makes law discounts for social security, pension and parafiscales, besides a quota for administrative handling.

The administrative and organizational handling exercises it a manager, the Council of Administration and the Meeting of Surveillance. It has the consultantship of an external accountant for the handling of their bills.

OBJECTIVES OF THE STRATEGIC PLAN

COOPROGRESAR C. T. A. has as objective to three years to become the company leader of the sector of the general services in the Pasto city. For it should consolidate it to their interior, to increase (10% in the first year and 5% in each one of the successive years) and to displace their market quota toward segments that generate him bigger revenues. This is summed up in their strategies of Consolidation, Integration back and market Penetration.

POTENTIAL OF MARKETS

The Pasto city has gone growing in their town planning and directly proportional to the sector of the market of general services, and COOPROGRESAR it has grown it it possesses a good potential in human talent in this field, besides having tools and team for their acting.

The potential market in the Pasto city (operative scenario of COOPROGRESAR) it is constituted by 540 institutions among educational centers (publics and private), condominiums, commercial centers and public companies, one doesn't keep in mind the residences since single family they are not inside the market goal of COOPROGRESAR.

Of that market COOPROGRESAR assists today 77 institutions (the 14. 3%) and she wants to increase it in 10% of the total, 54 more institutions, in the first year of execution of this strategic plan having their operative capacity and the strategies of service that it will implement.

It is looked for to displace the personnel of toilet progressively from the public educational institutions to the other segments, because they remunerate to better price the service besides that as much condominiums as commercial centers and private educational institutions present a bigger demand of days of 4 hours, what allows bigger covering and profitability.

COMPETITIVE ADVANTAGES AND PROPOSAL OF VALUE:

COOPROGRESAR for its cooperative quality is forced to assume the load prestacional of its associates, what places it in advantage in front of the other competitors that she doesn't have that quality, to exempt from responsibility and costs to the clients of his (more than 50% in 3 of the 5 segments) that manifest the interest of hiring cooperative besides that hire juridical people to fixed term.

COOPROGRESAR in the service of toilet will implement the benefit of service per hours, what makes him more efficient and more economic the service to the client and it generates him bigger profitability to the cooperative and it facilitates a bigger covering of the market. Also in the implementation of the integration strategy back she is projected to create a shop of production of brooms and mops with sale point, what would reduce him costs in the acquisition of the same ones and it would allow him to generate additional revenues with their sale.

The surveillance service is promoted with other accessory services (goal and phone reception or others that don't interfere with the work) as value added without additional cost some.

In the service of General Maintenance it will be hired to the piecework or for carried out work, an evaluation common agreement of the work will be made with the user and she will remember the price. With the rent of teams and tools for their acting the integration strategy will be implemented back and bigger efficiency will be guaranteed in the service.

PROJECTION OF SALES:

As it has already been said in the first year of execution of the Strategic Plan she is projected to enlarge the market quota in 10% (54 more users). For it, mainly in the service of toilet, inside the potential market, excluding the public companies because they remunerate this way above the SMLV they demand in their entirety superior days at 12 hours, what doesn't happen with 145 institutions of the other segments, which will be high-priority, because they demand days of 4 hours and

they pay more or similar to the SMLV, what guarantees to COOPROGRESAR bigger profitability and covering.

That same market potential increased in the percentage that generates the urban growth, will be the market it puts for the increment of 5% in the quota of market proposal for the second and third following years respectively.

THEY SUMMARIZE OF THE REQUIRED INVESTMENTS:

Main investments	Costs	Source of resources
Study feasibility for shop of toilet	\$500.000,00	work capital
Buys of accessories and inputs toilet	\$570.000,00	work capital
Specialization courses in surveillance	\$5.000.000,00	contribution of associates
Acquisition radio teams	\$9.450.000,00	work capital
Promotion campaign and publicity	\$2.000.000,00	work capital
Standardize for each associate	\$4.725.000,00	contribution of associates
Plan of Contingencies	\$1.543.200,00	work capital
TOTAL	\$23.788.200,00	

INTRODUCCION

Poniendo en práctica el compromiso de la Universidad de Nariño de vincularse al desarrollo regional, con base en el estudio del mercado local de servicios generales en la ciudad de San Juan de Pasto y el estimado de las capacidades y potencialidades, de recursos económicos, técnicos y humanos de COOPROGRESAR C.T.A., se ha formulado el presente Plan Estratégico de Mercado que le permitirá posicionar su imagen en el mercado local y alcanzar una mayor cuota de participación en el mismo.

COOPROGRESAR C.T.A. es una empresa que surge como alternativa propuesta a los aseadores y celadores de las instituciones educativas de la ciudad de San Juan de Pasto por la Secretaría de Educación Municipal, al finiquitar la contratación laboral irregular que con ellos se venía dando.

Los asociados de COOPROGRESAR C.T.A., noventa y dos al momento de su constitución (105 hoy), pasan de una forma de contratación individual a una contratación a través de la cooperativa con las veintisiete Instituciones (76 sedes) Educativas Municipales que de tiempo atrás los venían ocupando.

Es decir, COOPROGRESAR C.T.A. surge fruto no de la iniciativa y dinámica propia de sus asociados sino como resultado de una propuesta formulada por agentes externos a ella, de ahí que ellos no se hayan aún empoderado del concepto y vida de cooperados.

COOPROGRESAR C.T.A. para garantizar un efectivo y eficiente accionar en el área geográfica donde desarrolla su actividad económica, la ciudad de San Juan de Pasto, necesita repotenciar su estructura organizativa y aumentar y mejorar sus recursos de desempeño, aprovechando el conocimiento de las características del mercado local de servicios generales para ponerse a la altura de la demanda del mismo.

La aplicación del presente Plan Estratégico de Mercado constituye una herramienta básica para la consecución de dicho propósito.

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO

Con el propósito de ahondar en el conocimiento del mercado del sector de servicios generales en la ciudad de San Juan de Pasto, y con base en él formular el plan estratégico de mercado de COOPROGRESAR C.T.A., se efectuó un estudio de mercado que arrojó los siguientes resultados:

1. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

1.1 ANALIS DEL MERCADO

1.1.1 Análisis de la demanda.

Demanda de servicios por horas y precio

Tabla 1. Demanda de servicios

Variables	Condominios (58)			Centros comerciales (11)			instituciones educativas públicas (92)				instituciones educativas privadas (51)			Empresas públicas (13)	
	4	8	24	4	8	4	8	12	24	4	8	12	12	24	
Aseo	48%			100%			100%				100%			86%	
Celaduría	98%			100%			95%				43%			100%	
Mantenimiento	16%			18%			50%				26%			43%	
Otro	22%						40%				3%			42%	
Horas de aseo	22%	19%	3%	36%	64%	20%	45%	30%	5%	50%	47%	3%	86%		
Horas de cel.	3%	12%	84%	9%	91%	10%	10%	60%	20%	10%	13%	20%	86%	14%	
Valor hora aseo *	<	=	>	<	=	>	<	>		<	=	>	=	>	
	26%	17%	2%	54%	36%	9%	80%		20%	43%	37%	20%	14%	57%	
Valor hora cel.	<	=	>	>			<	=	>	<	=	>	>		
	19%	45%	34%	100%			75%	5%	20%	10%	17%	17%	86%		

*con base en el S.M.L.V.

Fuente: Tablas de demanda de servicios generales por segmento (Anexo A)

El servicio de ASEO es demandado en un 100% por todos los segmentos, a excepción de los condominios y empresas públicas donde la demanda baja a un 48 y 86% respectivamente. La explicación puede estar en que en los condominios el aseo lo atiende cada uno de los residentes en particular o la administración contrata sólo para atender las áreas comunes, y en las empresas públicas lo atiende personal de planta.

La demanda se hace por jornadas de 4, 8, 12 y 24 horas, siendo más frecuente las de 4 horas en condominios e instituciones educativas privadas, las de 8 horas en los centros comerciales e instituciones educativas públicas y las de 12 horas en el 86% de las empresas públicas.

El servicio de CELADURIA igualmente lo demandan todos los segmentos, siendo menor en las Instituciones Educativas Privadas, pues la mayoría de estas son jardines y pre-escolares que funcionan en locales pequeños o casas donde quien reside en ellas se encarga de la celaduría, en los demás es casi del 100%. Igualmente es demandado en jornadas de 4, 8, 12 y 24 horas, siendo mas frecuente la jornada de 24 en condominios y centros comerciales (84 y 91% respectivamente) y la de 12 horas en instituciones educativas (60% en I.E.P.) y 84% en empresas públicas.

La demanda de servicio de JARDINERIA en algunos es nulo o casi nulo y en el caso más alto es del 38% (los condominios) y de 29% en las empresas públicas que son quienes presentan mayor área y zonas verdes.

El servicio de MANTENIMIENTO GENERAL tiene menor demanda en condominios y centros comerciales, 16 y 18% respectivamente, y se aproxima o es del 50% en las Instituciones Educativas y Empresas Públicas y llega al 27% en las Instituciones Educativas Privadas.

El servicio de PINTURA es nulo en todos los segmentos menos en las Empresas Públicas donde llega al 14%.

La demanda de OTRO servicio alcanza el nivel más alto en las I.E.P. y Empresas públicas (40 y 42% respectivamente) y de 22% en los Condominios, en los otros segmentos es de 0 y 3%. Además no indagamos en todos ellos cuál era ese otro servicio.

Desafortunadamente el servicio de aseo es mal retribuido en todos los segmentos, menos en las empresas públicas quienes son las únicas que lo pagan por encima del S.M.L.V. El servicio de CELADURIA en todos los segmentos menos en las I.E. Públicas (cosa extraña siendo el patrón el mismo Estado.) se paga la hora igual o por encima del S.M.L.V.

Personal demandado, tipo de contrato, prestaciones y cuota de mercado

Tabla 2. Demanda de personal

Variables	Condominios (58)			Centros comerciales (11)			Instituciones educativas públicas (92)			Instituciones educativas privadas (51)			Empresas públicas (13)			
	-500	500-1000	+1000	-500	500-1000	+1000	-500	500-1000	+1000	-500	500-1000	+1000	500-1000	+1000		
Área para atender	20%	40%	40%	36%	18%	45%	25%	15%	25%	63%	7%	30%	14%	86%		
Personas Contratadas en aseo	1-2	3-6	+7	1-2	3-6	+7	1-2	3-6	+7	1-2	3-6	+7	1-2	3-6	+7	
	55%	43%	2%	0	91%	9%	35%	45%	20%	63%	20%	13%	29%	14%	43%	
Personas contratadas en celaduría	1-2	3-6	+7	1-2	3-6	+7	1-2	3-6	+7	1-2	3-6	+7	1-2	3-6	+7	
	40%	55%	3%	36%	55%	9%	25%	50%	25%	37%	10%	3%	0	71%	29%	
Tipo de contrato	Inf do.	P.S.	Todos	Inf do.	Fijo	P.S.	Inf do.	Fijo	P.S.	Inf do.	Fijo	P.S.	Inf do.	Todos	P.S.	
	10%	52%	33%	9%	91%	0	5%	55%	35%	30%	40%	27%	14%	57%	29%	
Personas que contratan	Nat.	Jur.	Las 2	Nat.	Jur.	Las 2	Nat.	Jur.	Nat.	Jur.	Las 2	Jur.	Las 2	Las 2		
	40%	43%	15%	10%	45%	45%	15%	85%	90%	3%	7%	43%	57%			
Quien asume las prestaciones	Em dr.	Tbdr.	Las 2	Em pdr.	Las 2			Empdr.			Em dr.	Tbdr.	Las 2	Em dr.	Tbdr.	Las 2
	76%	9%	14%	82%	18%			47%			47%	40%	10%	71%	0	29%
A quien contratan*	1	2	3	4	5	2	5	1	6	5	5			1	4	5
	2	7	7	2	83	9%	91%	65%	45%	10%	20%			14%	29%	57%

*Algunas frecuencias no coinciden porque contratan a varios a la vez

CODIGOS: 1= COOPROGRESAR C.T.A.

2= VISENAR

3= Servioriente

4= Vigilancia del sur

5= Otro

6= UNIDAT

Fuente: Ídem

El mayor número de personas en servicio de aseo se ubica en las Empresas e Instituciones Educativas Públicas con más de 7 personas en 43% de las primeras y de 3-6 personas en el 45% de las segundas, aunque en el 91% de los Centros Comerciales y 63% de las I. E. Privadas demandan entre 1-2 personas. Es decir, por cantidad de personas es mayor la demanda en las empresas e instituciones educativas públicas.

El tipo de contrato predominante en todos los segmentos es a término fijo a excepción de las Empresas Públicas donde predominan todos los tipos, del mismo modo en todos prima la contratación de Personas Jurídicas a excepción de las I. E. Privadas donde predomina la contratación a Personas Naturales y en todos los segmentos en la mayoría de los casos es el empleador quien asume la carga prestacional, lo que se convierte en una fortaleza para la contratación con cooperativas, pues eximiría de costos y compromisos a los contratantes.

COOPROGRESAR solo tiene presencia en las instituciones educativas y empresas públicas y en los condominios, aunque en estos es poco relevante, en los demás segmentos la mayor presencia la tienen otros (muy diversos, sin que pueda asignarse la cuota a uno sólo), UNIDAT que es la otra cooperativa que tiene presencia en las instituciones educativas públicas cuenta con 20% menos que COOPROGRESAR.

• **Experiencia y actitud frente a la contratación con cooperativas.** La tabla 5 muestra como la mayor presencia de las cooperativas está en las Empresas e Instituciones Educativas Públicas y sólo estas últimas dicen estar obligadas por la norma a priorizar la contratación con cooperativas, además es en ellas, donde realmente está posicionada COOPROGRESAR. De otro lado se observa que quienes han contratado cooperativas han obtenido buenos resultados y en su mayoría estarían dispuestos a contratar cooperativas, lo que amerita una agresiva campaña publicitaria de apertura de mercado en los segmentos donde aún se tiene poca presencia.

Tabla 4. Cuota de mercado y posicionamiento

Variables	Condominios (58)				Centros comerciales (11)			Instituciones educativas públicas (92)		Instituciones educativas privadas (51)			Empresas públicas (13)	
	Si		No		Si		No	Si	No	Si	No		Si	No
Han contratado con cooperativas	28%		60%		27%		73%	65%	30%	10%	90%		71%	29%
Resultados de esa contratación	1	2	3	4	1	2		1	4	1	2	3	1	2
	3 %	16 %	2 %	7 %	9 %	18 %		30%	15%	3 %	3 %	3 %	14%	29%
Disposición a contratar cooperativas	Si		No		Si		No	Si	No	Si	No		Si	No
	59%		29%		64%		36%	55%	20%	37%	63%		14%	43%
Incidencia de la norma	Si		No		No			Si	No	No			Si	No
	7%		88%		100%			72%	30%	100%			14%	72%
Posicionamiento de COOPROGRESAR	Si		No		No			Si	No	No			Si	No
	2%		98%		100%			70%	30%	100%			14%	72%
Quien decide contratar	1	2	3	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2
	45%	46%	9 %	27 %	64 %	9 %	25%	75%	13%	87%	57%	43%		

CODIGOS:

Resultados de contratación: 1= Excelentes

2= Buenos

3= Malos

4= Regulares

Decisión de contratación: 1= Junta Directiva.

2= Otros

3= Asamblea de socios

Fuente: op. Cit. Pag. 20

1.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS- POAM

Explicación de cómo cada factor de éxito incide en el Plan Estratégico de Mercadeo.

1.2.1 Entorno económico:

- **Crecimiento del sector**

Este factor tiene un impacto medio porque dado el tamaño del mercado, ubicado básicamente en condominios, centros comerciales y empresas públicas y privadas, los costos de inversión son altos (va directamente relacionado con el crecimiento urbano), por lo tanto, no hay mucho dinamismo, pero tampoco la competencia es muy grande y representa para COOPROGRESAR una oportunidad menor.

- **Economías de escala**

El crecimiento de estas economías favorece la competitividad y tiene un impacto medio, COOPROGRESAR en su calidad de cooperativa no sólo puede sino que debe generar sus propios equipos e insumos y establecer alianzas con otras instituciones, constituyéndose esta variable en una oportunidad menor.

- **El desempleo**

Esta variable tiene un impacto fuerte y representa una amenaza mayor para COOPROGRESAR, sobre todo en el servicio de aseo, dado que esta labor no requiere gran calificación.

- **Competencia**

Este factor tiene un impacto fuerte en el mercado local, sobre todo con las empresas especializadas en vigilancia, pero dado el portafolio de servicios de COOPROGRESAR constituye una amenaza menor, esta ofrece servicio de celaduría no de vigilancia.

1.2.2 Políticas gubernamentales:

- **Ley de cooperativas**

La ley de cooperativas (artículo 1 del Decreto 2996 de 2004) tiene un impacto fuerte e impone a estas una serie de obligaciones que dificultan su operatividad, constituyéndose en una amenaza mayor para COOPROGRESAR.

- **Apoyo a las pymes**

Las políticas gubernamentales locales tienen un impacto fuerte para el sector y representan una oportunidad mayor para COOPROGRESAR.

1.2.3 Social, cultural, geográfico y demográfico:

- **Crecimiento urbano**

Este factor tiene un impacto fuerte, dado que directamente proporcional a él crece la demanda de servicios generales, constituyéndose en una oportunidad mayor.

- **Desplazamiento**

Este factor representa un impacto medio a nivel del sector y constituye una amenaza menor para COOPROGRESAR sobre todo en el servicio de aseo, esta labor no es calificada y los desplazados la tienen como una opción de empleo.

- **Cambio en patrones de consumo**

Con el crecimiento de la ciudad también han ido cambiando los usos y costumbres dándose la preferencia por la contratación a personas jurídicas y no a personas naturales en el sector de servicios generales, teniendo este factor un fuerte impacto y representando una oportunidad mayor para COOPROGRESAR.

1.3 MATRICES DE ANALISIS DE FACTOR EXTERNO

Tabla 5. Matriz de impacto de factor externo

Factor externo clave	Impacto		
	Fuerte	Mediano	Débil
Económico			
Crecimiento del sector		X	
Economías de escala		X	
Desempleo	X		
Competencia	X		
Políticas gubernamentales			
Ley de cooperativas	X		
Apoyo a las pymes	X		
Social, cultural, geográfica y demográfica			
Crecimiento urbano	X		
Desplazamiento		X	
Cambio en patrones de consumo	X		

Tabla 6. Matriz de evaluación de factor externo – MEFE

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado
Económico			
Crecimiento del sector	0.08	3	0.24
Economías de escala	0.08	3	0.24
Desempleo	0.11	1	0.11
Competencia	0.11	2	0.22
Políticas gubernamentales			
Ley de cooperativas	0.13	1	0.13
Apoyo a las pymes	0.13	4	0.52
Social, cultural, geográfica y demográfica			
Crecimiento urbano	0.13	4	0.52
Desplazamiento	0.11	2	0.22
Cambio en patrones de consumo	0.12	4	0.48
Sumatoria	1		2.68

Fuente: POAM (Pag. 26)

1.4 DIAGNOSTICO EXTERNO

La sumatoria de la MEFE (2.68) muestra una situación favorable en el entorno para las empresas cooperativas dedicadas a la prestación de servicios generales, pues demuestra que pesan más las oportunidades que las amenazas, queda a disposición de estas empresas, y en el caso particular de COOPROGRESAR C.T.A., sacar provecho de esta situación.

1.5 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION INTERNA DE COOPROGRESAR C.T.A.

Fuente: (Análisis de encuesta a asociados de COOPROGRESAR- ANEXO B pag. 103)

1.5.1 Talento humano. COOPROGRESAR al momento de su fundación contó con 92 asociados, ahora son 105, 42% de ellos menores de 40 años, de los cuales sólo el 17% esta entre 20 y 30 años, el 54% sólo ha hecho estudios primarios y el resto ha cursado la secundaria y el 31% ha hecho estudios técnicos, es decir, casi la mitad es un personal medianamente instruido.

Ellos han estado dedicados a la prestación de servicios generales: aseo y celaduría el 50%, celaduría el 42% y aseo el 8%. Sin embargo el 67% de ellos

puede desempeñar otros oficios (albañilería, plomería, pintura de edificios, jardinería, confecciones, fabricación de utensilios de aseo, preparación de productos cárnicos, secretariado, etc.), el 17% con estudios al respecto y el resto formados empíricamente.

1.5.2 Aspectos organizativos. Todos ellos, por requisito han hecho el curso básico de cooperativismo pero sólo el 17% manifiesta haber leído los estatutos, sin embargo el 67% manifiesta satisfacción por pertenecer a la organización, aunque se percibe malestar con el trato y manejo por parte de las directivas.

En la estructura organizativa, además del Concejo de Administración, que es requisito dentro del cooperativismo, se han creado una Junta de Vigilancia y un Comité de Educación. La Junta de Vigilancia básicamente desempeña la labor de veeduría en torno al cumplimiento de las jornadas de trabajo por parte de los asociados. El Comité de Educación busca reforzar la formación en la filosofía y los principios cooperativos.

No existe un verdadero sentido de pertenencia en los asociados de COOPROGRESAR, el 67% manifiesta su disposición a retirarse de la cooperativa si le resulta empleo en otro lado, además los criterios para asistir y participar en las asambleas denotan falta de interés. Sin embargo, el 59% manifiesta su motivación por pertenecer a otra cooperativa, es decir, se percibe mal ambiente al interior de COOPROGRESAR.

1.6 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DE COOPROGRESAR – PCI

Fuente: Op. Cit. Pag. 28

Descripción de las fortalezas y debilidades de COOPROGRESAR CTA.

1.6.1 Área de gerencia:

- **Planeación.** En su inicio COOPROGRESAR formuló una misión y visión claramente definidas, pero estas se quedaron al nivel de la gerencia o cuando más a nivel del consejo de administración sin trascender al conjunto de los asociados. Esta es una variable de fuerte impacto y constituye una debilidad mayor.
- **Organización.** El ambiente organizativo en una empresa es relevante, más en el accionar de COOPROGRESAR hacia afuera tiene un impacto medio, puede considerarse como una debilidad menor.

- **Experiencia.** La experiencia de los asociados de COOPROGRESAR en el ámbito empresarial y cooperativo no posee la misma dimensión que su experiencia en el desempeño laboral, pero esta tiene un fuerte impacto en el mercado del sector siendo una fortaleza mayor.
- **Control.** En cuanto al control y predicción de las tendencias del mercado, por su ausencia en COOPROGRESAR, y en comparación con la actitud similar de la competencia, puede considerarse de impacto medio pero no deja de ser una debilidad mayor.

1.6.2 Área de mercadeo:

- **Promoción y publicidad.** COOPROGRESAR no desarrolla ninguna labor visible de promoción y publicidad, el gerente sólo se limita a firmar los contratos y hacer los cobros con las instituciones con las que han venido trabajando y no hace gestión para captar nuevos clientes, que comparado con el comportamiento de la competencia representa un impacto medio pero no deja de ser una debilidad mayor.
- **Posicionamiento de marca.** Ante la ausencia de promoción y publicidad, el posicionamiento de marca representa un impacto fuerte, COOPROGRESAR, no obstante, la presencia de sus asociados en una buena cantidad de instituciones educativas públicas podría considerarla como una debilidad mayor.

1.6.3 Área financiera:

- **Capital de trabajo.** No se ha podido o no se ha querido implementar mecanismos eficientes para incrementar el capital social de la cooperativa, ni se ha hecho gestión para buscar cooperación económica externa. Lo que tiene un impacto fuerte y representa una debilidad mayor, pues resta fuerza en los concursos de licitación.
- **Pasivos en cero.** Este factor es de impacto medio, pero por la legislación que pesa sobre las cooperativas en cuanto a la carga prestacional y seguridad social de sus asociados COOPROGRESAR tiene dificultades de capitalización, constituyéndose en una debilidad mayor.

1.6.4 Área tecnológica:

- **Máquinas y equipo.** COOPROGRESAR como tal no dispone de maquinaria y equipo moderno para prestar sus servicios de aseo y celaduría,

mientras que dentro de la competencia a nivel de vigilancia hay empresas con tecnología de punta, esto tiene fuerte impacto, pero los asociados en un 67% sabe desempeñar otros oficios y un 16% cuenta con equipos y herramientas para hacerlo, por esto constituye una fortaleza menor.

- **Control de calidad.** Dentro del mecanismo operativo de las cooperativas funciona la Junta de Vigilancia como un organismo de control y en COOPROGRESAR opera eficientemente, este factor tiene un impacto fuerte y representa una fortaleza mayor.

1.6.5 Área de servicios. El portafolio de servicios de COOPROGRESAR C.T.A. se limita a aseo y celaduría, además no existe una estricta división y especialización del trabajo. Es un factor de fuerte impacto pero representa una debilidad menor, pues COOPROGRESAR tiene capacidad real para superar esa falencia.

1.7 MATRICES DE EVALUACION INTERNA

Tabla 7. Matriz de impacto interno

Factor interno clave	Impacto		
	Fuerte	Mediano	Débil
Gerencia			
Planeación	X		
Organización		X	
Experiencia	X		
Control		X	
Mercadeo			
Promoción y publicidad		X	
Posicionamiento de marca	X		
Finanzas			
Capital de trabajo	X		
Pasivos en cero		X	
Tecnología			
Maquinas y equipo	X		
Control de calidad	X		
Servicios			
Limitado portafolio de servicios	X		

Tabla 8. Matriz de evaluación de factor interno – MEFI

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado
Gerencia			
Planeación	0.10	1	0.1
Organización	0.065	2	0.13
Experiencia	0.10	4	0.4
Control	0.07	1	0.07
Mercadeo			
Promoción y publicidad	0.10	1	0.1
Posicionamiento de marca	0.10	1	0.1
Finanzas			
Capital de trabajo	0.10	1	0.1
Pasivos en cero	0.065	2	0.13
Tecnología			
Maquinas y equipo	0.10	3	0.3
Control de calidad	0.10	4	0.4
Servicios			
Limitado portafolio de servicios	0.10	2	0.2
Sumatoria	1		2.03

Fuente: Perfil de la capacidad interna de COOPROGRESAR (Pag. 29)

1.8 DIAGNOSTICO INTERNO

La sumatoria de la MEFI ofrece un panorama negativo para COOPROGRESAR, pues sus debilidades pesan más que sus fortalezas, convirtiéndose entonces en una exigencia el transformar esta situación para poder aprovechar la situación positiva del entorno.

1.9 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

Factores considerados claves para el éxito	Peso	COOPROGRESAR C.T.A.		SERVICONTROL ALMEIDA LTDA		Cooperativa UNIDAT	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Planeación	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
Organización	0.15	2	0.3	1	0.3	1	0.15
Experiencia	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
Publicidad	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Maquinas y equipo	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Monitoreo	0.18	4	0.72	4	0.72	2	0.36
	1.00	Valor Total	2.45	Valor Total	2.45	Valor Total	1.62

Fuente: Como resultado de información recabada en la Cámara de Comercio de Pasto se constató que SERVICONTROL ALMEIDA LTDA. Se registró en el 2006 y no ha vuelto a actualizar datos, UNIDAT no aparece registrada. Por conversaciones con representantes legales de estas dos instituciones, se supo que SERVICONTROL ALMEIDA tiene un supervisor que desempeña las mismas funciones que la junta de vigilancia de COOPROGRESAR y UNIDAT, pero ni ALMEIDA ni UNIDAT hacen planeación, ni adelantan labor de publicidad. SERVICONTROL ALMEIDA trabaja en centros comerciales y condominios, disponiendo de 15 celadores y nueve aseadores, UNIDAT atiende instituciones educativas públicas y posee cuarenta aseadores y 20 celadores.

Fruto de este análisis COOPROGRESAR se encuentra en igual situación que una de las dos empresas escogidas para la matriz de perfil competitivo, aunque tiene frente a ella la ventaja competitiva de ser una cooperativa, y superan por 83 centésimas al segundo competidor. Es decir, siendo que las condiciones del sector son favorables para avanzar en el mercado, ni COOPROGRESAR, ni los competidores están en buenas condiciones para aprovechar las oportunidades.

Con la implementación del presente Plan Estratégico de Mercado COOPROGRESAR podrá aprovechar la coyuntura positiva que ofrece el entorno.

1.10 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO (OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS)

Tabla 10. DOFA

DOFA	Fortalezas – F 1 Experiencia 2. Maquinas y equipo 3. Control de calidad 4. portafolio de servicios	Debilidades – D 1. Planeación 2. Organización 3. Promoción y publicidad 4. Capital de trabajo
Oportunidades - O 1.Crecimiento del sector 2. Economías de escala 3. Apoyo a las pymes 4. Crecimiento urbano. 5. Cambio de patrones de consumo	Estrategias FO 1. (F1,F2, O1, O4) 2. (F4,O5) 3. (F2,O2)	Estrategias DO 1. (O3,D4) 2. (D1,D2,O1,O4) 3. (D3,O5)
Amenazas - A 1.Desempleo 2. Competencia 3. Ley de cooperativas 4. Desplazamiento	Estrategias FA 1. (F1,F2,F3,A1,A2,A4) 2. (F2,A3)	Estrategias DA 1. (D1, D2, A2, A1, A4). 2. (D4, A3) 3. (D3, A2)

1.11 ANALISIS DOFA

1.11.1 Estrategias FO:

1. (F1,F2, O1, O4) Pasto ha ido creciendo en su urbanismo y directamente proporcional a ello ha crecido el sector del mercado de servicios generales, y teniendo COOPROGRESAR un buen potencial en talento humano en este campo, además de disponer de herramientas y equipo para su desempeño, mal haría en no aprovechar esas oportunidades, es esta la estrategia de DESARROLLO DE MERCADO.

1(F4,O5) Ampliar y especializar el portafolio de servicios para responder al cambio de patrones de consumo, ya que en los últimos tiempos ha ido tomando fuerza la tendencia a contratar a personal especializado en la prestación de servicios, para

ello COOPROGRESAR además de los servicios de aseo y celaduría prestará el servicio de Mantenimiento General y conformará un equipo especializado para ello, DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA.

2(F2,O2) Utilizar las máquinas y equipo disponible entre los asociados de COOPROGRESAR para avanzar en el desarrollo de economía de escala, los asociados cuentan con herramientas y equipos que arrendarán a la cooperativa para dotar inicialmente el equipo de mantenimiento general. INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.

1.11.2 Estrategias DO:

1. (O3,D4) Aprovechar el apoyo por parte del Estado a las PYMES para incrementar el capital de trabajo, pues las instituciones estatales deben darle prioridad a las mipymes para la contratación, además las cooperativas tienen la posibilidad de adquirir insumos y bienes a precio de mayorista. INTEGRACION HACIA ATRÁS. Se creará un comisariato o proveeduría comprando la remesa para los asociados a precios de por mayor, revendiéndoles a ellos obteniendo una rentabilidad para capitalizar la cooperativa. APALANCAMIENTO.

2. (D1,D2,O1,O4) Superar las falencias organizativas y de planeación es una necesidad inaplazable para sacar provecho al crecimiento urbano y del sector. El consejo de administración y el comité de educación programarán jornadas pedagógicas para socializar y discutir los planes y manual de funciones de COOPROGRESAR. CONSOLIDACIÓN.

2. (D3,O5) Adelantar estrategias de mercadeo, impulsado promociones y una buena labor publicitaria para captar los cambios de patrones de consumo. Se adelantará un Plan de comunicación de toda la cooperativa, pero cada equipo de trabajo en particular adelantará su propio plan de mezcla de mercado acorde a sus condiciones. Estrategias de Marketing. PENETRACION EN EL MERCADO.

1.11.3 Estrategias FA:

1. (F1,F2,F3,A1,A2,A4) Utilizar la experiencia, maquinas y equipo y control de calidad para salirle al paso a la amenaza de la competencia, el desempleo y el desplazamiento. Esto deberá reflejarse en el plan de marketing de cada equipo y en las promociones que ofrezcan. INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.

2. (F2,A3) Con las maquinas y equipo adelantar proyectos productivos que enfrenten la amenaza de la Ley de cooperativas, así se evita caer en la intermediación y se posibilita incrementar el capital social para atender los requisitos de ley. Se constituirá un taller de producción de implementos de aseo (escobas y trapeadores) para dotar el equipo de aseo y vender al público recaudando fondos. DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL.

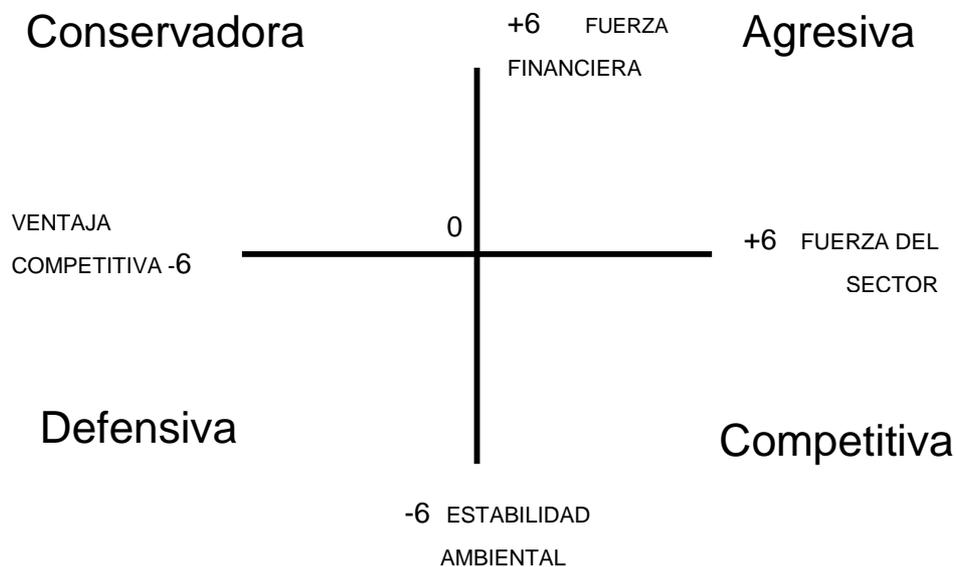
1.11.4. Estrategias DA:

1. (D1, D2, A2, A1, A4). Superar las falencias existentes en planeación y organización para poder hacer frente a las amenazas que representa la competencia organizada, el desempleo y el desplazamiento. El plan estratégico de mercado es una herramienta fundamental en este sentido, porque es un correctivo a las debilidades al interior de la organización y presenta estrategias para atender el mercado.

2. (D4, A3) Adelantar proyectos productivos que permitan incrementar el capital social y responder a las exigencias planteadas por la Ley de Cooperativas. Esto se concreta en el taller de implementos de aseo, el comisariato o proveeduría y el taller de reparación de muebles y enseres. DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL.

3. (D3, A2) Ampliado el portafolio de servicios y haciendo publicidad y promoción, COOPROGRESAR podrá hacer frente a la amenaza que representa la competencia organizada que utiliza tecnología de punta en vigilancia. Debe desarrollar una campaña de comunicación entre sus clientes potenciales de las Empresas Públicas, Centros Comerciales y Condominios ofertando su portafolio de servicios y haciendo énfasis en que por su carácter cooperativo garantiza la seguridad social y demás prestaciones a sus asociados, lo que los libera a ellos de esos costos. PENETRACION EN EL MERCADO.

1.12 LA MATRIZ PEYEA



Para fuerza financiera y fuerza industrial

+6 es el mejor y +1 el peor

Para ventaja competitiva y estabilidad ambiental

-1 es el mejor y -6 el peor

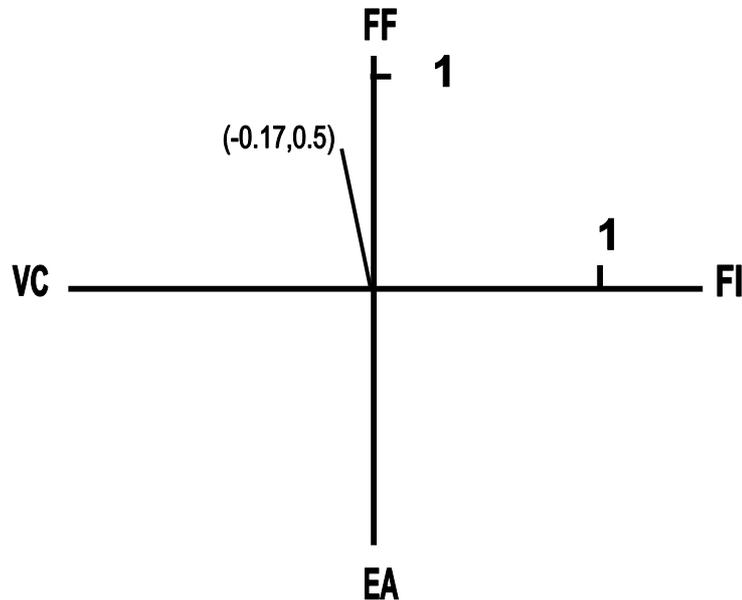
Tabla 11. PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF) *		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-3
Liquidez	3	Tasa de inflación	-3
Capital de trabajo	3	Variabilidad de la demanda	-2
Flujos de efectivo	2	Barreras para entrar en el mercado	-2
Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-3
Riesgos implícitos del negocio	3	Elasticidad de la demanda	-3
	19		-16

Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	-3	Potencial de crecimiento	4
Calidad de los servicios	-3	Potencial de utilidades	3
Fidelidad de los clientes	-2	Estabilidad financiera	3
Conocimiento, experiencia y equipos para otros servicios	-5	Conocimientos tecnológicos	3
Conocimientos tecnológicos	-3	Aprovechamiento de recursos	2
Garantías especiales frente a proveedores y algunos usuarios	-5	Facilidad para entrar en el mercado	5
	-21		20

* Balance General de COOPROGRESAR (pag. 113)

- El promedio para la EA es : $-16/6 = -2.66$
- El promedio para VC es : $-21/6 = -3.5$
- El promedio para la FI es : $20/6 = 3.33$
- El promedio para la FF es : $19/6 = 3.16$
- El vector direccional es :
 - Eje X = $VC + FI = -3.5 + (+3.33) = -0.17$
 - Eje Y = $EA + FF = -2.66 + (+3.16) = 0.5$



COOPROGRESAR se mueve en un sector estable que no exige gran Fuerza Financiera, pero no tiene ventajas competitivas importantes. Su ubicación señala la necesidad de adoptar un Perfil o Estrategia Conservadora. Las estrategias

conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

1.13 MATRIZ INTERNA-EXTERNA

Tabla 12. MEFE PARA EL SERVICIO DE CELADURIA

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado
Económico			
Crecimiento del sector	0.08	3	0.24
Economías de escala	0.08	-	-
Desempleo	0.11	1	0.11
Competencia	0.11	1	0.11
Políticas gubernamentales			
Ley de cooperativas	0.13	1	0.13
Apoyo a las pymes	0.13	4	0.52
Social, cultural, geográfica y demográfica			
Crecimiento urbano	0.13	4	0.52
Desplazamiento	0.11	2	0.22
Cambio en patrones de consumo	0.12	4	0.48
Sumatoria	1		2.33

Tabla 13. MEFI PARA EL SERVICIO DE CELADURIA

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado
Gerencia			
Planeación	0.10	1	0.1
Organización	0.065	2	0.13
Experiencia	0.10	4	0.4
Control	0.07	2	0.14
Mercadeo			
Promoción y publicidad	0.10	1	0.1
Posicionamiento de marca	0.10	1	0.1
Finanzas			
Capital de trabajo	0.10	2	0.2
Pasivos en cero	0.065	2	0.13
Tecnología			
Maquinas y equipo	0.10	2	0.2
Control de calidad	0.10	4	0.4
Servicios			
Limitado portafolio de servicios	0.10	2	0.2
Sumatoria	1		2.1

Tabla 14. MEFE PARA EL SERVICIO DE ASEO

Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado
Económico			
Crecimiento del sector	0.08	3	0.24
Economías de escala	0.08	3	0.24
Desempleo	0.11	1	0.11
Competencia	0.11	2	0.22
Políticas gubernamentales			
Ley de cooperativas	0.13	1	0.13
Apoyo a las pymes	0.13	4	0.52
Social, cultural, geográfica y demográfica			
Crecimiento urbano	0.13	4	0.52
Desplazamiento	0.11	1	0.11
Cambio en patrones de consumo	0.12	4	0.48
Sumatoria	1		2.57

Tabla 15. MEFI PARA EL SERVICIO DE ASEO

Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado
Gerencia			
Planeación	0.10	1	0.1
Organización	0.065	2	0.13
Experiencia	0.10	4	0.4
Control	0.07	1	0.07
Mercadeo			
Promoción y publicidad	0.10	1	0.1
Posicionamiento de marca	0.10	1	0.1
Finanzas			
Capital de trabajo	0.10	1	0.1
Pasivos en cero	0.065	2	0.13
Tecnología			
Maquinas y equipo	0.10	3	0.3
Control de calidad	0.10	4	0.4
Servicios			
Limitado portafolio de servicios	0.10	2	0.2
Sumatoria	1		2.03

		Totales Ponderados del EFI		
		Sólida 3.0-4.0	Promedio 2.0-2.99	Débil 1.0-1.99
Totales Ponderados del EFE	Alto 3-4.0	I	II	III
	Medio 2-2.99	IV	V	VI
	Bajo 1-1.99	VII	VIII	IX

ASEO
CELADURIA
120%

La estrategia que corresponde a los servicios de CELADURIA y ASEO es RETENER Y MANTENER, que competen a las divisiones que caen en las celdas III, V o VII. Se pueden administrar mejor con estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo del servicio.

1.14 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Según los resultados arrojados por la matrices EFE y EFI de COOPROGRASAR, compite en un sector con crecimiento relativamente rápido, tienen posiciones competitivas débiles y se ubica en el cuadrante de la estrategia Intensiva, ya que su enfoque hacia el mercado no se corresponde con el crecimiento de este. Debe desarrollar un replanteamiento a su interior para poder sacar provecho de las oportunidades que ofrece el mercado. Es por ello que, entre sus opciones debe considerarse las estrategias de tipo penetración en el mercado, integración hacia atrás y desarrollo de servicios.

Tabla 16. Matriz de gran estrategia

		RECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO			
POSICION COMPETITIVA DEBIL	II	COOPROGRESAR		I	
	III			IV	
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			
				POSICION COMPETITIVA FUERTE	

1.15 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Lista de estrategias para calificar y comparar

1. Desarrollo de Servicios
2. Penetración en el Mercado
3. Desarrollo de Mercados
4. Integración Hacia Atrás

Tabla 17. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

Factores críticos para el éxito			1		2		3		4
	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas									
•Experiencia	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2
•Maquinas y equipo	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	-	-
•Control de calidad	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	-	-
•portafolio de servicios	0.1	4	0.4	-	-	4	0.4	4	0.4
Debilidades									
•Planeación	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
•Organización	0.065	4	0.26	4	0.26	4	0.26	4	0.26
•Promoción y publicidad	0.1	-	-	4	0.4	4	0.4	-	-
•Capital de trabajo	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4
•Control	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
•Pasivos en cero	0.065	4	0.26	3	0.195	3	0.195	4	0.26
•Posicionamiento de marca	0.1	-	-	3	0.3	3	0.3	-	-
Oportunidades									
•Crecimiento del sector	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	-	-
•Economías de escala	0.08	3	0.24	-	-	-	-	3	0.24
•Apoyo a las pymes	0.13	4	0.52	-	-	-	-	-	-
•Crecimiento urbano.	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	-	-
•Cambio de patrones de consumo	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	-	-
Amenazas									
•Desempleo	0.11	-	-	2	0.22	2	0.22	-	-
•Competencia	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	-	-
•Ley de cooperativas	0.13	3	0.39	-	-	-	-	3	0.39
•Desplazamiento	0.11	-	-	1	0.11	1	0.11	-	-
Totales	2		5.81		4.925		5.325		2.83

Los resultados de esta matriz muestran que la estrategia principal o prioritaria es DESARROLLO DE SERVICIOS, seguida en su orden por DESARROLLO DE MERCADO y PENETRACION EN EL MERCADO.

2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO

2.1 REFORMULACION DE VISION, MISION Y OBJETIVOS DE COOPROGRESAR

2.1.1 Misión. "La cooperativa de Trabajo Asociado Progresar es una institución sin ánimo de lucro especializada en la prestación de servicios generales y mantenimiento que atiende el sector público y privado de la ciudad de San Juan de Pasto.

Su filosofía de servicio esta basada en los principios de idoneidad, prestación oportuna de los servicios y satisfacción plena a los usuarios.

Nuestro compromiso con los asociados esta basado en el espíritu de solidaridad y progreso colectivo, entendido este no sólo desde el punto de vista económico sino espiritual." Así reza desde su creación la misión de COOPROGRESAR C.T.A.

Que según el concepto de los académicos: "Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos: El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar? El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?"

Concepto que no riñe con lo planteado por COOPROGRESAR en su origen, pero como ya se ha dicho se quedó en el ámbito de los directivos. Ahora, se trata de que se convierta en el pensar y actuar de todos los asociados.

2.1.2 Visión. " La aspiración de Progresar C. T. A. es convertirse en el lapso de dos años en una de las empresas líderes del sector en la ciudad de San Juan de Pasto, en aras de reducir gastos e inconvenientes operativos a sus clientes y velar por el progreso y la estabilidad económica y social de nuestros asociados."

De igual modo, la visión es el "Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo", lo que tampoco es de juzgar equivocado, ni se ve la necesidad de reformular, al contrario COOPROGRESAR debe ratificarse en ello y propender por que, teniendo en cuenta el diagnóstico estratégico, se haga realidad, ampliando el plazo para tomar el liderazgo a tres años.

Entonces la VISION definitiva de COOPROGRESAR quedaría así:

"La aspiración de Progresar C.T.A, es convertirse en el lapso de tres años en la

empresa cooperativa líder del sector de Servicios Generales en la ciudad de San Juan de Pasto, en aras de reducir gastos e inconvenientes operativos a sus clientes y velar por el progreso y la estabilidad económica y social de nuestros asociados”

2.2 ELECCION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Alternativas estratégicas posibles. En el ámbito Servicio-mercado COOPROGRESAR debe establecer una rigurosa división y especialización del trabajo a su interior para poder ampliar su Portafolio de Servicios y atender eficientemente la demanda. Para ello debe aprovechar los conocimientos, herramientas y equipos con que cuentan muchos de sus asociados. **Estrategia DESARROLLO DE SERVICIOS**

En este sentido, irá avanzando en **la integración vertical hacia atrás**, proveyéndose sus propios implementos de aseo, además podrá aprovechar su calidad de cooperativa para adquirir a precio de mayorista los insumos y enseres que requiera para adelantar su labor, esto constituye una ventaja frente a la competencia.

COOPROGRESAR debe centrar su atención en los servicios de Aseo, Celaduría y Mantenimiento General, pero debe tratar de penetrar en las Empresas Públicas, Centros Comerciales y Condominios, pues son quienes mayor demanda presentan y pagan a mejor precio el servicio. **Estrategia de DESARROLLO DE MERCADO.**

La fuerza principal de impulso con que cuenta COOPROGRESAR es que asume, por ley, la carga prestacional de sus asociados, liberando de costos y compromisos a los clientes.

COOPROGRESAR debe desarrollar una campaña de comunicación entre sus clientes potenciales de las Empresas Públicas, Centros Comerciales y Condominios ofreciendo su portafolio de servicios y haciendo énfasis en que por su carácter cooperativo garantiza la seguridad social y demás prestaciones a sus asociados, lo que los libera a ellos de esos costos y compromisos. **Estrategia de PENETRACION EN EL MERCADO.**

COOPROGRESAR en su interior tiene que fortalecerse económicamente para poder responder solidariamente por el desempeño de sus asociados. Además debe planear y organizar cursos y talleres que garanticen una mayor calificación de los mismos, tanto en el campo técnico, como en la cultura cooperativa.

De otro lado debe ir cooptando dentro de los familiares de los asociados personal capacitado en labores relacionadas con servicios generales, que puedan ir

relevando a los asociados de avanzada edad, que dada esta situación ya no rindan eficientemente.

2.3 PLAN OPERATIVO PARA CONSECUION DE ESTRATEGIAS

En esencia, el plan operativo para la consecución de estrategias es el plan de mercadeo para los servicios que presta COOPROGRESAR. Pero a medida que el mercadeo se ha venido desarrollando en otros campos, como ha sido por ejemplo en el mercadeo de servicios, se observa como se pasa del concepto de los intercambios discretos, donde las partes son independientes entre sí, interactúan de forma individualista o competitiva (donde las transacciones se limitan a la transferencia de un bien o servicio y donde no necesariamente tiene que ocurrir otra relación en el futuro), a intercambios relacionales donde las partes comparten intereses y beneficios mutuos que esperan mejorar planeando una relación de intercambio duradera.

El Marketing Mix para los servicios no tiene las mismas características que para productos o bienes, ni presenta los mismos aspectos. En ellos, en vez de plan de producción debemos mirar la operatividad para prestar el servicio eficientemente y a plena satisfacción del usuario (servucción), en lugar de canales de distribución, tendremos que mirar las áreas geográficas y segmentos a los que se quiere llegar con los servicios. Aunque los aspectos de precio y publicidad pueden manejarse de manera similar.

2.3.1 Plan de mercadeo:

Objetivo general. Particularizar los objetivos del Plan Estratégico de Mercado para cada uno de los servicios que presta COOPROGRESAR C.T.A.

Objetivos específicos:

- Planificar las actividades de COOPROGRESAR con relación a la prestación (servucción), al precio, la promoción, colocación y venta de los servicios que hasta ahora ha ofrecido y ampliar el portafolio con los nuevos servicios de Mantenimiento General, Reparación de muebles y encerados y otros servicios accesorios (promocionales) como jardinería, portería, etc.
- Elaborar la mezcla de marketing para el nuevo portafolio de servicios de COOPROGRESAR, apuntando a llegar a otros segmentos del mercado y ampliar la cuota de participación en éste, 10% para el primer año y 5% para cada uno de los dos años siguientes.

2.4 PLAN OPERATIVO PARA EL SERVICIO DE ASEO

2.4.1 Objetivos. El Departamento de Aseo es uno de los llamados a implementar la integración vertical hacia arriba, apoyándose en los asociados capaces de producir accesorios de aseo, debe estructurar un taller de fabricación de los mismos, así no sólo reducirá costos en los suministros sino que podrá crear un punto de venta que le generará mayores ingresos para fortalecer su capital social, lo que representa una ventaja frente a la competencia.

2.4.2 Descripción. El servicio de aseo se entiende como la labor de barrer, sacudir y trapear (en ocasiones encerar y brillar) las instalaciones locativas de las instituciones a quienes se les presta el servicio. Por lo general, esta labor no ocupa todo el tiempo de la jornada de trabajo, cuando la contratación es por jornada de ocho horas diarias, entonces debe posibilitarse que, el personal encargado de la labor, esté disponible para ayudar en otras actividades que no contravengan el objeto del contrato y se constituyan en un valor agregado al servicio.

2.4.3 Precio. Según el estudio de mercado realizado, las únicas instituciones que pagan el servicio de aseo por encima del S.M.L.V. son las empresas públicas, los demás lo hacen por debajo del mínimo, y COOPROGRESAR no puede, ni debe contratar por debajo del mínimo, pues esto no le alcanzaría para cubrir las compensaciones de los asociados que prestan el servicio y menos los gastos de seguridad social, pensiones, riesgos y parafiscales de los mismos.

El servicio de aseo se cobrará por horas de servicio para hacerlo más económico y accesible al usuario, se fijará para ello un valor por hora con un incremento del 10% sobre el S.M.L.V.

2.4.4 Plaza. Es decir, el segmento donde COOPROGRESAR debe buscar prestar este servicio es en San Juan de Pasto en las empresas públicas y en las instituciones de otros segmentos que estén dispuestos a pagar por encima del S.M.L.V. La venta será directa a los usuarios del servicio, sin que se presente intermediación alguna, la harán el gerente de la cooperativa y jefe del departamento de aseo, mediante el método de relaciones públicas.

2.4.5 Promoción. Como herramientas promocionales se implementarán las relaciones públicas, la publicidad por medio de un plegable ofreciendo el portafolio de servicios y pautas radiales, que se intensificarán en los últimos 15 días de Diciembre y los primeros 15 de Enero, período de tiempo en que las instituciones toman la decisión de contratar. En el servicio de aseo se utilizará como gancho la oferta de actividades ocasionales que no interfieran con el servicio, como cuidado de las plantas, atención de portería, servicio de refrigerios, etc.

2.4.6 Presupuesto. La inversión directa en este departamento tiene que ver con el costo de los insumos y accesorios de aseo requeridos para la prestación del servicio, los cuales COOPROGRESAR puede adquirir, en tanto esté en condiciones de producirlos, a precios al por mayor en su calidad de cooperativa. De ello se puede sacar un margen de utilidad al vendérselos a los usuarios.

2.4.7 Acciones a realizar. Convocar una mesa de trabajo con el personal de aseo, para estudiar con ellos El Plan Estratégico de COOPROGRESAR y discutir el plan operativo del Departamento de Aseo (debe estudiarse la posibilidad de complementar la labor de aseo con el servicio de lavado de tapicería y cortinas).

Presupuestar los costos concernientes a la implementación del Taller de fabricación de implementos de aseo (maquinaria para la fabricación de escobas y trapeadoras, el stock inicial de materiales, las compensaciones para un operario por un lapso de seis meses y el costo de arrendamiento y servicios de un local por un semestre, además de la publicidad exterior del taller) efectuar sus estudios: técnico, organizativo y financiero.

Ponerse como meta tener implementado y funcionando el Taller de Accesorios de Aseo en un lapso de seis meses.

2.5 PLAN OPERATIVO PARA EL SERVICIO DE CELADURIA

2.5.1 Objetivos. Elevar el Nivel Profesional de quienes prestan este servicio, seleccionar el personal que haya prestado servicio militar y capacitarlos con cursos especializados en vigilancia.
Adquirir y dotar con equipos de radio al personal de celaduría, y organizar una central de monitoreo.

2.5.2 Descripción. Este servicio no presenta el manejo de armas de fuego, se presta con manejo de bastón y/o equipo de radio, con este se reporta periódicamente el celador a una central de monitoreo, en los condominios y edificios de oficinas se complementa con la labor de portería, sin que signifique incremento del costo. Se mantiene relación y conexión con los CAI más cercanos para responder a casos de inseguridad graves ocurridos en la institución y sus alrededores.

2.5.3 Precio. COOPROGRESAR, por las razones ya expuestas, no puede manejar precios por debajo ni iguales al S.M.L.V., el valor de la hora de servicio debe ser un 10% por encima del S.M.L.V.

2.5.4 Plaza. Por tanto, COOPROGRESAR debe centrar su oferta principalmente en los segmentos que pagan estos precios, cuales son empresas públicas, instituciones educativas privadas y centros comerciales, sin dejar de lado otros segmentos que estén dispuestos a pagar dicho precio. Tanto el gerente de COOPROGRESAR como los jefes de cada departamento mediante relaciones públicas desarrollarán una agenda de visitas a las distintas instituciones ofreciendo y contratando con el personal encargado la prestación de los servicios.

2.5.5 Promoción. La promoción y publicidad se deben manejar de idéntica manera que para el servicio de aseo y se ofrecerá como valor agregado a este servicio la labor de portería donde la necesidad lo amerite y no interfiera con la labor de celaduría.

2.5.6 Presupuesto. Se requieren cincuenta equipos de radio para el personal dedicado a celaduría a un costo unitario de \$189.000,00 para un total de \$9.450.000,00. En cuanto a la central de monitoreo, es un problema de logística que se debe coordinar con los asociados y la junta de vigilancia para ver su localización más adecuada.

2.5.7 Acciones a realizar. Igualmente debe programarse una mesa de trabajo con el personal vinculado a celaduría, para estudiar con ellos El Plan Estratégico de COOPROGRESAR y elaborar el Plan Operativo de Celaduría.

Este plan, como ya se ha dicho, debe incluir la programación de cursos de especialización en vigilancia para los asociados, la dotación y formación del personal en el manejo de equipos de radio y la organización de una Central de Monitoreo.

2.6 PLAN OPERATIVO DEL SERVICIO DE MANTENIMIENTO GENERAL

2.6.1 Descripción. El mantenimiento general representa una amplia gama de servicios demandada ocasionalmente por el sector pero es de uso frecuente, y se maneja por el sistema de contrato de obra o “al destajo”.

Este es un nuevo servicio que va a ofrecer COOPROGRESAR, pues aunque ha contado con personal capaz de efectuar oficios varios concernientes al servicio de mantenimiento general, no había contemplado la posibilidad de incluirlo en su portafolio.

Se ha estado desaprovechando el saber de una buena cantidad de asociados, expertos en albañilería, plomería, pintura, electricidad, cerrajería, confección, etc., al no crear las condiciones necesarias para ofrecer y prestar estos servicios, tan necesarios y demandados en el sector de los servicios generales.

2.6.2 Objetivos. Colocar en el mercado local el servicio de Mantenimiento General (Albañilería, Plomería, Pintura, Cerrajería y Electricidad).

Llegar con este servicio a las Empresas Públicas, Condominios y Centros Comerciales de la ciudad de San Juan de Pasto.

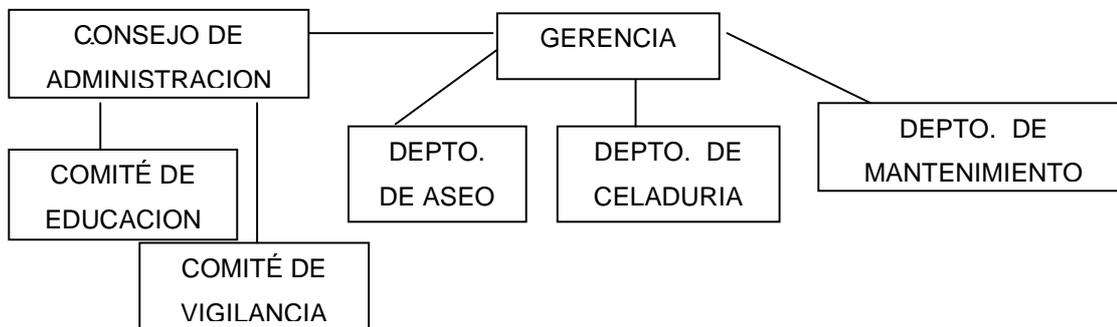
2.6.3 Acciones a realizar. Inventariar y organizar el personal, herramientas y equipos disponibles para desempeñar esta serie de oficios, actividad que debe efectuarse en el lapso de un mes.

Crear la infraestructura necesaria para ejecutar dichas labores, constituir un departamento encargado de esta sección y nombrar su respectivo jefe.

COOPROGRESAR debe formular un régimen de contratación de alquiler de herramientas y equipo para estas labores con los asociados que las poseen, además de una lista de precios por actividad. Esto con el propósito de definir una política de precios al respecto que le permita incursionar favorablemente en el mercado local.

2.7 INTERRELACION DE LOS PLANES DEPARTAMENTALES

2.7.1 Estructura organizativa.



El organismo encargado de liderar la ejecución del Plan Estratégico de Mercado de COOPROGRESAR es su Consejo de Administración de común acuerdo y en coordinación con el gerente. Para esta labor deben apoyarse en los organismos intermedios de la cooperativa como son la Junta de Vigilancia, el Comité de Educación y los jefes de departamento, además de valerse de instrumentos de convocatoria como las mesas de trabajo y la asamblea general.

Para inventariar los saberes, equipos, herramientas y disponibilidad en torno a oficios varios COOPROGRESAR utilizó la Encuesta, como instrumento de recolección de información, además debe convocar reuniones de grupo para socializar y enriquecer propuestas.

En la conformación de los tres departamentos de servicios (aseo, celaduría y mantenimiento general) debe nombrarse un encargado o jefe de cada departamento, quienes bajo la dirección del gerente y en coordinación con sus respectivos departamentos, elaborarán un manual de funciones que luego socializarán con toda la cooperativa. Este manual tendrá como guía y referente el Plan Estratégico de Mercado de COOPROGRESAR.

Los jefes de departamento serán quienes coordinen con el gerente de COOPROGRESAR el accionar y compromiso de su respectivo frente y mantendrán el control en el cumplimiento de las funciones de los asociados.

2.7.2 Programación y coordinación de acciones.

Tabla 18. Plan operativo de coordinación de acciones

Actividad	Responsables	Recursos	Plazos	Resultados
Constitución de departamentos	Consejo de Admón. y gerente	-	Un mes	Departamentos de Aseo, Celaduría y Mantenimiento General.
Mesas de trabajo Depto. Aseo	Gerente y Jefe Depto.	-	Tres meses	Conocimiento del Plan Estratégico y Plan Depto.
Estudio factibilidad taller de aseo	Gerente y Jefe Depto.	500.000,00	Cinco meses	Informe estudio de factibilidad
Compra de accesorios e insumos aseo	Jefe Depto. y tesorero	570.000,00	Una semana	Inventario de accesorios e insumos
Mesas de trabajo Depto. Celaduría	Gerente y Jefe Depto.	-	Tres meses	Conocimiento del Plan Estratégico y Plan Depto.
Cursos especialización en vigilancia	Jefe Depto. e Instructor	5.000.000,00	Dos meses	Personal capacitado
Adquisición equipos de radio e instalación central de monitoreo	Gerente, Tesorero y Jefe de Depto.	9.450.000,00	Quince días.	Dotación Depto. de Celaduría
Censo de personal, equipo y herramientas para mantenimiento general.	Consejo de Administración y gerente	-	Un mes	Inventario para el Depto. de mantenimiento general.
Instalación del Depto. de Mantenimiento	Gerente y Consejo	-	Quince días	Depto. Mantenimiento Gral.
Mesas de trabajo con el Depto. de Mantenimiento	Gerente y Jefe de Depto.	-	Tres meses	Socialización de Plan Estratégico y Plan de Depto.
Campaña de promoción y publicidad	Gerente y Jefes de Departamentos.	2.000.000,00	Dos meses	Posicionamiento de marca y nuevos contratos.

Se constituye para cumplir con las directrices estratégicas y operativas. Fija claramente acciones necesarias para alcanzar los objetivos de cada plan (vinculados al logro de alguna de las estrategias), sus responsables, recursos necesarios, plazos y resultados o productos esperados.

2.8 PLAN DE COMUNICACIÓN

COOPROGRESAR debe desarrollar un solo plan de comunicación para promocionar su portafolio de servicios que contiene las siguientes actividades:

- Edición de un folleto comunicando el portafolio de servicios en una cantidad de mil ejemplares en formato tamaño carta plegado en dos (Anexo 1).
- Plan de visitas a los gerentes o administradores de los clientes actuales y potenciales a fin de fortalecer el intercambio relacional (Relaciones Públicas), se dejará el portafolio de servicios y, en lo posible, se firmará contrato.
- Plan de pautas radiales por dos meses durante las franjas de noticieros (haciendo énfasis en su calidad de cooperativa, seriedad y responsabilidad sobre la seguridad social de sus asociados y el portafolio de servicios).

Texto del comercial: “ Déjese servir, lo hacemos con gusto y calidad. La cooperativa de trabajo asociado COOPROGRESAR ofrece a las instituciones empresariales, comerciales, educativas y conjuntos residenciales de la ciudad de Pasto, los servicios de aseo, celaduría y mantenimiento general. Nuestra experiencia en el sector les garantiza altos estándares de calidad y nuestro carácter de cooperativa los exonera de la carga prestacional de nuestros trabajadores.

Contactenos al teléfono 7301802, al celular 3137147729 o al correo cooprogresar@hotmail.com , para tener el gusto de atenderlo”

- Publicidad exterior aviso a la calle en la sede de COOPROGRESAR con su logotipo, razón y objeto social y el slogan “Déjese servir, lo hacemos con Gusto y Calidad” (ver cabezote del folleto).
- Anuncio en la guía telefónica (páginas amarillas).
- Uniformar a todo el personal, el uniforme debe estar conformado por pantalón y chaqueta de dril de color azul índigo con el logo de la cooperativa en el lado izquierdo del pecho.

2.9 ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

Es el elemento complementario, pues no hay plan sin control y no se puede controlar sin planes.

El control sobre el avance y cumplimiento de los planes aprobados debe tener una naturaleza permanente que la gerencia realizará al ir recibiendo información sobre el desempeño y su contexto de parte de los jefes de departamento, e irlo cotejando con las estrategias y directrices del Plan Estratégico y los Planes de departamento socializadas en las mesas de trabajo con los asociados.

Cada departamento de COOPROGRESAR deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse.

2.9.1 Objetivos. Hacer el seguimiento al cumplimiento de las estrategias propuestas y sobre todo a las estrategias principales, cuales son: desarrollo de servicios, desarrollo de mercado y penetración en el mercado.

2.9.2 Responsables. Los responsables del sistema de control serán cada Jefe de Departamento, quien a su vez informará al Gerente y este al Consejo de Administración.

2.9.3 Áreas claves.

- **Ampliación del mercado**
- Contratos con nuevos clientes
- Implementación de nuevos servicios
- **Fortalecimiento organizativo**
- Situación financiera
- Desarrollo y capacitación de los asociados

2.9.4 Indicadores para evaluación. Los indicadores estarán dados por la cantidad de nuevos contratos firmados (ocho en el primer año y cuatro por cada uno de los dos años siguientes), los nuevos contratos por área de servicios (principalmente en mantenimiento general, que en nuevo en el portafolio), el número y tipo de cursos de capacitación programados y cantidad de asociados

que participan en ellos, el Estado de Resultados (incremento de la razón de liquidez) y el incremento del Capital Social de la cooperativa (principalmente el capital de trabajo).

2.9.5 Retroalimentación. Los resultados de la evaluación deben contribuir a revisar sí efectivamente se está cumpliendo con las metas establecidas y las causas del no logro y el establecimiento de correctivos o cambios en los casos pertinentes.

3. PLAN DE CONTINGENCIA

Son alternativas a los planes principales en el supuesto de que no se den las premisas supuestas. No necesariamente la competencia, los clientes y aún la propia organización reaccionan de la manera esperada.

En el Plan de Contingencias, además de tener en cuenta las amenazas y el riesgo común a todas las empresas e instituciones debe tenerse en cuenta las debilidades y amenazas particulares que competen a COOPROGRESAR y más aún en lo referente al plan de mercadeo que es lo que nos ocupa.

3.1 COMPONENTES DEL PLAN DE CONTINGENCIA

3.1.1 Datos de la empresa:

COOPROGRESAR C.T.A.

Número de Asociados: 106 Asociados incluidos 5 Administrativos

Número de Oficinas: 1

Número de Equipos: Equipos Informáticos (2), Equipos de Comunicación (Radios, Teléfonos, Fax, Impresoras), Equipos de Almacenamiento y Archivísticos, Bases de Datos (2), Muebles y enseres.

3.1.2 Objetivos del plan de contingencia. El objetivo a través de este plan de contingencia, es asegurar la capacidad de supervivencia de la cooperativa, ante eventos que pongan en peligro su existencia.

También se busca proteger y conservar los activos de la cooperativa, de riesgos, desastres naturales o actos mal intencionados.

Así como también reducir la probabilidad de las pérdidas, a un mínimo de nivel aceptable, a un costo razonable y asegurar la adecuada recuperación.

Asegurar que existan controles adecuados para reducir el riesgo por fallas o mal funcionamiento tanto del equipo, de los datos, y de los medios de almacenamiento de los materiales de trabajo, y asegurar la salud y el bienestar de todos y cada uno de sus asociados.

Comunicar a todo el personal activo de la cooperativa los pasos a seguir en caso de cualquier riesgo.

La vigencia de este plan esta sujeto a cambios tecnológicos, de equipamiento y de los sistemas informáticos relacionados con la cooperativa.

3.1.3 Estructura del plan de contingencia.

- **Análisis de factores de riesgos.**
 - Identificación de amenazas y debilidades asociada a los factores de Riesgo
 - Análisis de Amenazas
 - Análisis de Debilidades

- **Evaluación del riesgo**

3.2 PLAN DE CONTINGENCIA

Acciones que se llevarán a cabo en caso de un evento activador

Capacitaciones y Pruebas

- Sesión de Capacitación
- Plan de Pruebas

3.3 MANTENIMIENTO DEL PLAN

3.4 MECANISMOS DE ACTUALIZACIÓN

3.5 COSTOS DEL PLAN DE CONTINGENCIA

Análisis de factores de riesgos. Se tienen en cuenta dos factores de riesgo:

- Los que afectan a la Cooperativa y su sede de operación.
- Los que afectan la integridad de sus asociados.

Como resultado de los análisis de los procesos, y una vez conocidos los recursos que debemos proteger, se identifican amenazas y debilidades que se ciernen contra ellos. Dichas amenazas y debilidades se consolidan a través de la observación y las entrevistas realizadas a funcionarios de la empresa.

Se califica el riesgo como:

Muy Probable: Es la posibilidad alta de que ocurra un evento que pueda originar consecuencias negativas.

Probable: Es la posibilidad normal de que ocurra un evento que pueda originar consecuencias negativas.

Poco Probable: Es la posibilidad mínima de que ocurra un evento que pueda originar consecuencias negativas.

Se califica el impacto como:

Alto: Para las debilidades que ponen en mayor riesgo la sede de operación de la Cooperativa y a sus asociados en general

Medio: Para las debilidades que ponen en un riesgo moderado la sede de operación de la Cooperativa y a sus asociados en general

Bajo: Para las debilidades que ponen en un riesgo mínimo la sede de operación de la Cooperativa y a sus asociados en general

Identificación de amenazas y debilidades de los factores de riesgo

Tabla 19. Análisis de amenazas del plan de contingencia

Amenazas (factor de riesgo)	Probabilidad	Impacto
Inundación	Poco Probable	Alto
Incendio	Probable	Alto
Incendio	Probable	Alto
Virus Informáticos	Poco Probable	Alto
Sismos	Muy Probable	Alto
Ley de cooperativas	Probable	Alto

Fuente: Resultado de este estudio.

- **Los que afectan a la Cooperativa y su sede de Operación.**

○Inundación: poco probable, debido a que tanto la sede de operación como los lugares de desempeño de los asociados, se encuentran ubicadas en lugares geográficamente poco inundables.

o Incendio: probable dado que la sede se encuentra en un edificio de construcción vieja, pero se cuenta con extinguidores y sistemas de irrigación, en las áreas de desempeño de los asociados el riesgo de incendio es menos probable, la mayoría de las instituciones donde se trabaja reúnen los requisitos técnicos exigidos por los bomberos.

o Robo: poco probable, se cuenta con sistemas de alarmas y con vigilancia las 24 horas del día.

o Virus informáticos: poco probable, se cuenta con antivirus, sistemas de monitoreo de entrada y salida de archivos.

o Sismos: Es muy probable, en Pasto se encuentra ubicado el Volcán Galeras, con actividad sísmica permanente con alta probabilidad de ocurrencia y riesgo.

o Ley de cooperativas: las disposiciones de ley son muy exigentes con el sector cooperativo y a COOPROGRESAR le está tocando hacer ingentes esfuerzos para ponerse a tono y es Probable que no lo logre si no supera sus limitaciones

Tabla 20. Análisis de debilidades del plan de contingencia

Debilidades (factores de riesgo)	Riesgo	Probabilidad	Impacto
Problemas de Comunicación	Insatisfacción en la prestación del ss.	Poco Probable	Alto
Desorganización	Mal manejo de solución de conflictos	Probable	Alto
	Deficiente participación de los asociados en la toma de decisiones en la conducción de la cooperativa.		
Inseguridad Laboral	Pueden ocurrir accidentes de trabajo	Probable	Alto
	Inestabilidad Emocional de los Asociados	Poco Probable	Alto
Incumplimiento en los Pagos por los Contratantes	Perdida de la capacidad financiera	Poco Probable	Alto
	Incumplimiento de contratos	Poco Probable	
Deficiencia de capital	Recursos de capital insuficientes para implementar la ampliación de portafolio	Probable	Alto

Fuente: Idem

- **Los que afectan la integridad de los asociados**

- Problemas de comunicación del cliente con respecto a los servicios prestados por los asociados: Poco probable, porque dada las diferencias personales de cada individuo, hay unos canales de comunicación establecidos a través del gerente de la cooperativa y los contratantes y cualquier llamado de atención se tramita por esa vía.
- Desorganización: Probable, dado que se presentan serias deficiencias en el manejo administrativo y el bajo nivel de formación de la mayoría de los asociados impide un mayor protagonismo en la definición de los destinos de la organización.
- Inseguridad Laboral: Poco Probable. Se cuenta con los accesorios y dotaciones propias para cada trabajo a desempeñar.
- Incumplimientos en los pagos de las entidades contratantes: poco probable. Se manejan contratos de prestación de servicios conformes a la ley y con Cláusulas claras y ampliamente definidas.

- **Evaluación del riesgo.**

- **Los que afectan a la Cooperativa y su sede de Operación:**

Inundación: ocasionaría pérdidas totales o parciales por lo tanto, actividades interrumpidas hasta solucionar el problema. Avalados sus equipos e infraestructura por un valor de \$5500000,

Incendio: ocasionaría pérdidas totales o parciales. Si la pérdida es total, los costos serían los mencionados en el punto anterior.

Robo: perdidas totales o parciales, según la gravedad de los hechos. Costos antes mencionados.

Virus informáticos: generaría molestias en el sistema, ya que lo degradan y lo hacen más lento. Habría pérdidas totales o parciales, de la información almacenada.

Sismos: Perdida total o parcial de los recursos antes mencionados.

- **Los que afectan la integridad de los asociados**

- **Problemas de comunicación del cliente con los servicios prestados por los asociados:** ocasionarían pérdidas parciales, por lo tanto, se produce una interrupción en las actividades, hasta solucionar el problema. Costo: evaluado entre el Número de Contratos Cancelados o abolidos entre el total de contratos.

- **Desorganización:** Si no se superan las falencias administrativas y no se abren las posibilidades de una mayor participación y escucha de los asociados, los

conflictos internos y la desconfianza aumentarán poniendo en serio riesgo la continuidad de la cooperativa.

- **Inseguridad Laboral:** ocasionaría graves daños a los asociados en el desempeño de su trabajo (Salud emocional y física) y un incremento de los índices de riesgo, que al mismo tiempo, debilitan la confianza de los contratistas.
- **Incumplimientos en los pagos de las entidades contratistas:** generaría inestabilidad financiera y poca capacidad de solvencia para efectuar los pagos pertinentes a los asociados (Pago de Nómina, costos y gastos)

Aclaración: Las áreas encargadas de coordinar las contingencias son:

- Gerente : responsable del manejo de la sede de operaciones
- Mantenimiento: encargado de solucionar problemas edificio, ya sea inundación, humedad, generador eléctrico, o cualquier otro problema relacionado.
- Encargado de Seguridad: su función es custodiar las instalaciones de la oficina, y avisar al área correspondiente, en caso de incendio o robo.
- Gerente, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia: responsables de manejar conflictos de índole laboral e insatisfacciones por parte de los asociados y sus respectivas empresas o entidades donde laboran.

3.6 DESARROLLO DEL PLAN DE CONTINGENCIA

Tabla 21. Acciones que debe llevar a cabo el personal de la Cooperativa en caso de un evento activador

Evento activador	Descripción	Recursos específicos	Controles	Equipo de trabajo responsable
Inundación	Identificar los peligros Climáticos, geográficos y físicos que puedan poner en riesgo las instalaciones de la Cooperativa	Organismos de socorro	Desarrollo del plan de emergencias en coordinación con el personal de la oficina	Administración del plan (Gerente, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia).
Incendio		Extintores Tipo A en lugares visibles y de fácil acceso y Cuerpo de Bomberos		
sismos		Organismos de Socorro		
Virus informáticos	Evaluar los peligros de la Integridad de los datos	Software de seguridad informática (antivirus, firewalls, parches de	Lineamientos que Regulan aspectos Relacionados con Seguridad	Coordinador de manejo de Archivos y Sistemas

		seguridad, etc.)	informática	
Robo	Evaluar constantemente los activos de la cooperativa	Vigilancia Permanente	Aseguramiento y custodia de los bienes.	Administración del plan (Gerente Consejo de Administración, Fiscal, Junta de Vigilancia y Asamblea General de asociados)
Problemas de comunicación	Verificar cada uno de los casos mencionados y restaurar los elementos que están en conflicto	Sala de acuerdos material de apoyo.	Envió a la oficina de acontecimientos, inconformidades o problemas de forma escrita	Gerente y personal responsable por parte de los contratantes, canales correspondientes al interior de COOPROGRESAR
Suministro de insumos y equipos	Identificar si el problema es interno o externo y tomar los correctivos necesarios.	Cuarto adecuado y completo de dotaciones de Trabajo	Reporte de necesidad de Dotaciones o falencias en ellas de manera escrita y formal.	Gerente, Junta de Vigilancia y Jefes de Departamento
Generación de accidentes laborales	Caracterizar los mayores índices de riesgo laboral y determinar su impacto en el asociado	Manejo del Manual de Funciones Y Procedimientos de la Cooperativa	Supervisión continua por parte del Consejo de Administración y Junta de Vigilancia a los lugares de trabajo, para la respectiva ponderación de riesgo	Gerente, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia, comunicación con los pares de las entidades contratantes
Incumplimiento en los pagos por parte de los Contratistas.	Se da cuando las fechas de pago se atrasan y se incumplen en los respectivos aportes.	Manejo oportuno del cobro de Cartera y pagos atrasados	Lineamientos anteriormente establecidos de pago, y manejo de efectos legales	Administración del plan (Gerente Y representante legal de la entidad contratante)
Escasos recursos de capital	Al no poder generar el capital social necesario para implementar la ampliación del portafolio de servicios	Implementación de cuotas de inversión, adelanto de proyectos de cooperación y ayuda, implementación del comisariato o proveeduría	Lograr alianzas estratégicas con talleres o empresas que presten algunos servicios que COOPROGRESAR no pueda suministrar a sus clientes en estos momentos.	Gerente Consejo de Administración y Jefes de departamento

Ley de cooperativas	Al no poder cumplir los requisitos de ley	Vigilancia y veeduría permanente sobre el cumplimiento de las normas legales	Liquidación de la cooperativa	Gerente Consejo de Administración, Fiscal, Junta de Vigilancia y Asamblea General de asociados
---------------------	---	--	-------------------------------	---

Fuente: Op. Cit. Pag. 56

3.7 CAPACITACION Y PRUEBAS

3.7.1 Sesiones de capacitación:

Objetivos:

Difundir y concienciar a todo el personal activo de la Cooperativa y sus asociados los pasos a seguir en caso de cualquier riesgo.

Detalles:

- Definición del Plan de Contingencia
- Lineamientos y procedimientos generados por la Cooperativa.
- Plan informático

Utilizar un lenguaje sencillo y que sea entendible para todo el personal activo de la Cooperativa.

Organizar jornadas de capacitación del plan de contingencia de 1 hora semanal por 2 semanas en grupos de 10 personas, en una sala previamente establecida que estará disponible con todos los elementos necesarios (equipos de cómputo, video-beam, televisor, DVD, etc.).

3.7.2 Plan de pruebas:

Objetivos:

Reducir la probabilidad de riesgos en un nivel aceptable asegurando la adecuada Recuperación de las condiciones normales de trabajo.

- **Tipos de pruebas**

Simulacros:

Los simulacros hacen parte de la evaluación, capacitación y entrenamiento del personal para la atención de emergencias, por lo que cada una de estas actividades debe ser evaluada en todos sus aspectos.

Es de resaltar que los simulacros no deben ser anunciados con anterioridad a su ejecución, ya que no se mediría y evaluaría la reacción real del personal de la Cooperativa.

Descripción:

- Hacer funcionar los equipos asignados para el plan de contingencia.
- Como las emergencias de tipo ambiental y natural no son predecibles, se realizarán simulacros de incendios, inundaciones y sismos: así:
 - Realizar simulacros de incendio, capacitando al personal en el uso de los extinguidores; caída de sistemas o fallas de energía, luz, entre otros, para la medición de la efectividad del plan de contingencia.
 - Haciendo uso correcto de las salidas de emergencia
 - Manejo oportuno de los implementos de socorro y ayuda
 - Restableciendo sus bases de datos, manejo oportuno y a tiempo de los sistemas de comunicación
 - Realización de equipos de ayuda y apoyo

3.8 MANTENIMIENTO DEL PLAN

3.8.1 Políticas y procedimientos. Una vez por mes se debe realizar un informe sobre el plan de contingencia, teniendo en cuenta las posibles modificaciones que se pudieran hacer.

Semestralmente se hará una verificación de los teléfonos de contacto para asegurar que son los que están actualmente en funcionamiento.

De igual forma se hará con la revisión de los botiquines de primeros auxilios. En caso de tener que utilizar alguno de los elementos del botiquín, es necesario que sea reemplazado inmediatamente.

3.8.2 Realizar periódicamente.

- Llamar a los teléfonos de los colaboradores incluidos en la lista del plan de contingencia. (Sedes de Socorro Municipal: Bomberos, Hospitales, etc)
- Verificar los procedimientos que se emplearán para almacenar y recuperar los datos y manejo oportuno de emergencias
- Comprobar el correcto funcionamiento de las actividades propias de cada asociado en la empresa o entidad para la cual labora.
- Correcto mantenimiento y restauración de los equipos de uso de emergencias y/o eventualidades.

3.9 MECANISMOS DE ACTUALIZACION

Una vez realizadas las pruebas del plan se procederá a realizar el cambio o la actualización en los casos que se requiera.

En caso de modificarse el plan de contingencia, actualizar todas las copias de cada uno de los empleados, con la posterior destrucción de la copia anterior, para unificar la información.

3.10 COSTOS DEL PLAN DE CONTINGENCIA

Descripción de inversión

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor total
2	Extintores (Tipo A-Carga)	\$ 40.000	\$ 80.000
111	Elaboración de Cartillas – Plan de Contingencia	\$ 1.200	\$ 133.200
1	Creación del Manual de Procesos Y funciones	\$ 200.000	\$ 200.000
1	Adquisición permanente de un Software - Antivirus (Red)	\$ 70.000	\$ 70.000
3	Botiquines – con los requerimientos básicos de Socorro	\$ 70.000	\$ 210.000
1	Software Contable – Manejo de Cartera	\$ 350.000	\$ 350.000
5	Equipos de Reserva – Dotaciones de Trabajo (Radios, Uniformes, Implementos de aseo, entre otros)	\$ 100.000	\$ 500.000
Total plan de contingencia			\$ 1.543.200

4. PRESUPUESTO GENERAL ECONOMICO

Actividad	Costo	Fuente
Estudio de factibilidad taller de aseo	500.000,00	Capital de trabajo
Compra de accesorios e insumos aseo	570.000,00	Capital de trabajo
Cursos de especialización en vigilancia	5.000.000,00	Cada uno de los asociados
Adquisición equipos de radio	9.450.000,00	Capital de trabajo
Campaña de promoción y publicidad	2.000.000,00	Capital de trabajo
Uniforme para cada asociado	4.725.000,00	Cada uno de los asociados
Plan de Contingencias	1.543.200,00	Capital de trabajo
Total	23.788.200,00	

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

COOPROGRESAR se mueve dentro de un sector que ha venido creciendo a un buen ritmo en los últimos años, sin embargo las condiciones que rodearon su origen (alternativa propuesta por extraños) no han favorecido el empoderamiento de sus asociados del ser cooperados, debe ponerse a tono con las exigencias del mercado. Insistir en la capacitación y especialización de sus asociados. El instrumento adecuado para lograr este propósito es la planeación estratégica y la razón de ser de este trabajo.

Dentro de la competencia no existen empresas de tipo cooperativo de gran peso con las cuales competir, son principalmente empresas privadas de intermediación. Lo que constituye una situación coyuntural que debe aprovecharse, pues COOPROGRESAR posee una ventaja competitiva que ofrecer a sus clientes, cual es el asumir la carga prestacional de sus asociados, que liberera a aquellos de costos y compromisos. Este concepto está elaborado sobre la base del estudio de mercado realizado, ofreciendo una visión más clara del entorno.

Sus mayores debilidades se ubican en el plano organizativo y la planeación, entonces debe fortalecerse organizativamente para poner en marcha el presente Plan Estratégico de Mercadeo. El diagnóstico interno de COOPROGRESAR C.T.A. dan ese resultado y es apremiante la necesidad de superar esas falencias.

Las estrategias DESARROLLO DE SERVICIO, DESARROLLO DE MERCADO Y PENETRACION DE MERCADO, como principales, le permitirán a COOPROGRESAR ampliar la cuota de mercado y posicionar su portafolio de servicios.

Debe insistirse con vehemencia en ampliar la cuota de mercado, llegando a otros usuarios distintos a las instituciones educativas públicas para conseguir una mejor retribución al trabajo y en consecuencia mejores ingresos para COOPROGRESAR y sus asociados.

Debe desarrollarse más el sentido de pertenencia y la confianza en todos sus asociados, este es el factor que la fortalece frente a las empresas privadas que le hacen competencia, el cumplimiento del principio cooperativo de “la educación permanente” es el instrumento que debe empuñar decididamente.

El desarrollo de proyectos productivos como el “Taller de accesorios para aseo”, las reparaciones a través del Departamento de Mantenimiento General y la reventa de remesas a través del comisariato o proveeduría ayudarán a incrementar su capital social y evitar la amenaza que representa para la economía solidaria las cargas fiscales que caen sobre ella.

BIBLIOGRAFÍA

Alianza Cooperativa Internacional. Plan Estratégico 2000-2004,

BUJ GARRIDO, Santiago. Dirección Estratégica, Mc Graw-Hill, 2003

CAIRO HUARINGA, Javier S. Planificación Estratégica, UNAR (Universidad Autónoma de Nariño)

CCONG (Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales), Consejo Directivo. Propuesta de Refundación. Santa Fe de Bogotá, Junio de 2005

FAJARDO DAZA Jaime Marín, SENA Regional Nariño. Gestión Básica de Cooperativismo. Servicio Nacional de Aprendizaje.

MEDINA, Jairo Administrador de Empresas Especialista en Proyectos. Modelo de un Plan Estratégico, UNIESCOL - U. PEDAGOGICA

JANY, José Nicolás. *Investigación integral de mercados un enfoque operativo*, , McGraw Hill, Santa fe de Bogota, 1994.

LUTHER, William. El plan de mercadeo. Editorial Norma, 2003

PORTER, Michael. *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara, Buenos Aires, 1991

Planeación y Gestión Estratégica, Bogotá D.C.: RAM Editores, 1996

Revista Sociedad Antioqueña de Ingenieros. La Estrategia y la Táctica en la Dirección de Empresas, Medellín: Vol. 1, Nº 5, 1984

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y Planeación Estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1993

SAPAG CHAIN, Nassir Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw-Hill, 2003

SERNA GÓMEZ, Humberto. La Gerencia Integral, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1994

THOMPSON, Strickland. Administración Estratégica, Conceptos y Caos, Mc Graw-Hill, 2001

NETGRAFIA

www.monografias.com/curaduria

www.google.com.co/DANE

www.google.com.co/gobiernoenlinea

www.google.com/marketing

www.google.com.co/mineduccion

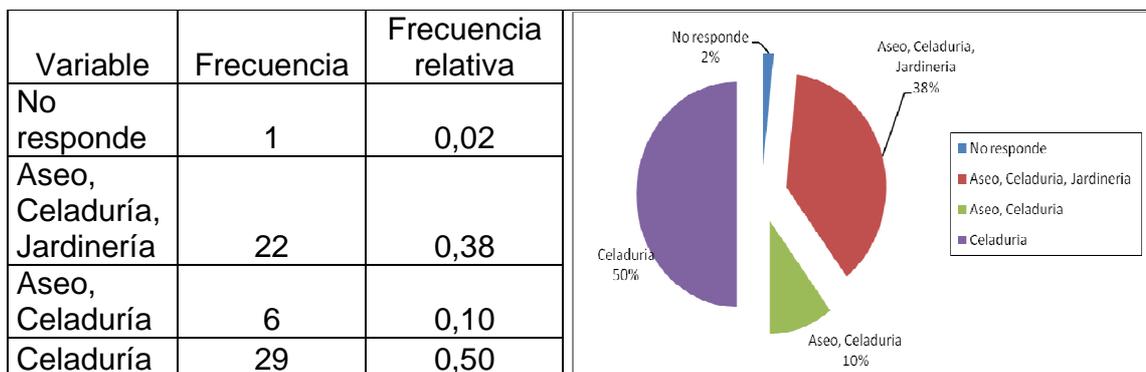
www.google.com.co/superservicios

ANEXOS

ANEXO A. TABLAS DE DEMANDA DE SERVICIOS GENERALES POR SEGMENTOS.

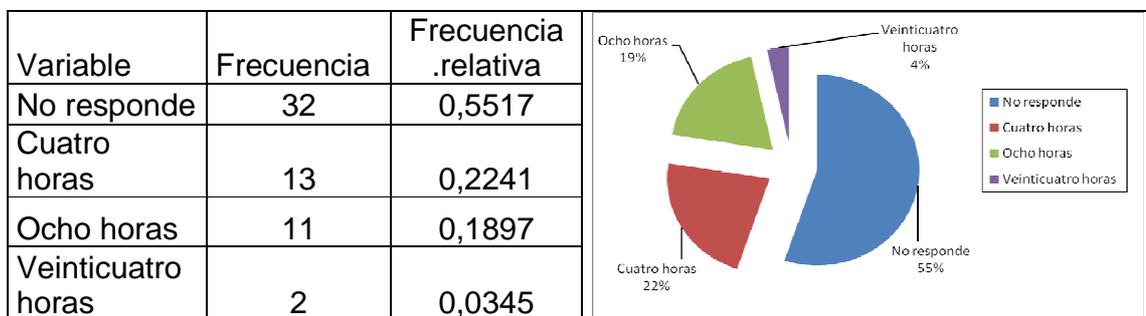
ENCUESTAS PARA CONDOMINIOS

Tabla 1. ¿Qué servicios generales utilizan?



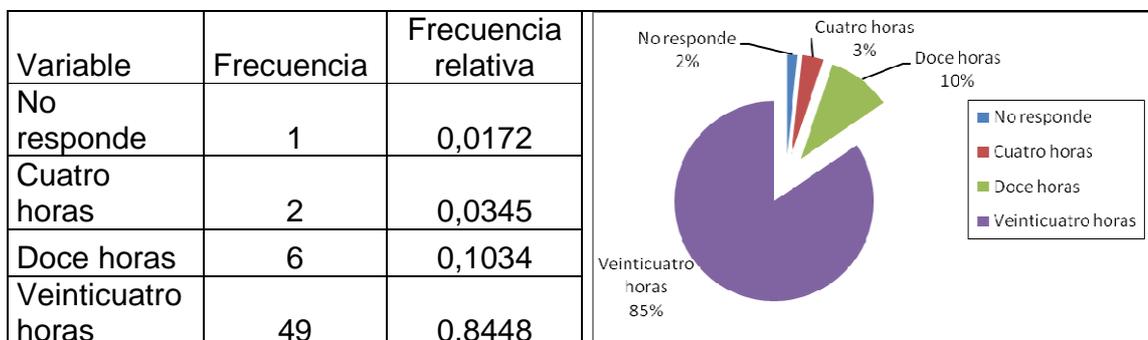
La mayor demanda se presenta en el servicio de celaduría (50%), siendo seguida por la demanda conjunta de aseo, celaduría y jardinería en un 38% y el 10% en aseo y celaduría. Es decir, el 98% demanda los servicios que presta COOPROGRESAR, lo que constituye una oportunidad.

Tabla 2. ¿Horas en el servicio de aseo?



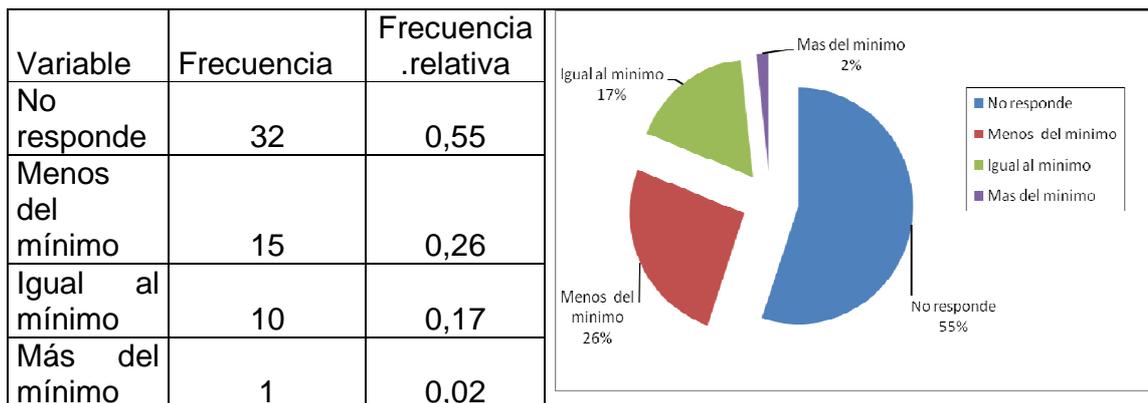
Del 45% que demandan aseo, el 22% demandan cuatro horas diarias, el 19% demandan ocho horas y sólo el 3% demanda 24 horas. El mayor porcentaje demanda en la modalidad de 4 horas diarias, lo que es una oportunidad para ofrecer el servicio por horas para una mayor cobertura.

Tabla 3. ¿Horas en el servicio de celaduría?



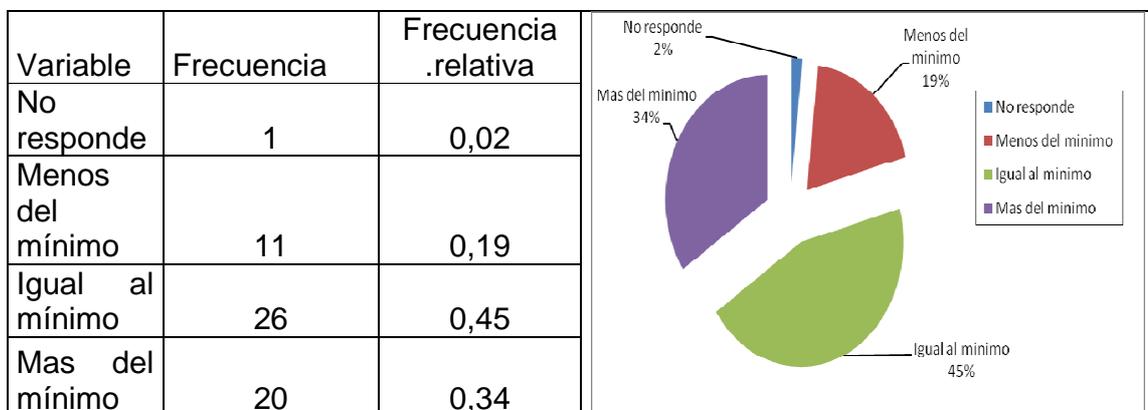
La demanda de celaduría es 24 horas diarias en el 84% de los usuarios y de 12 horas en el 10%, las otras opciones son poco relevantes. Esto representa, en el contexto hora/trabajador, una mayor demanda de personal, es decir, oportunidad de trabajo.

Tabla 4. ¿Valor hora en aseo?



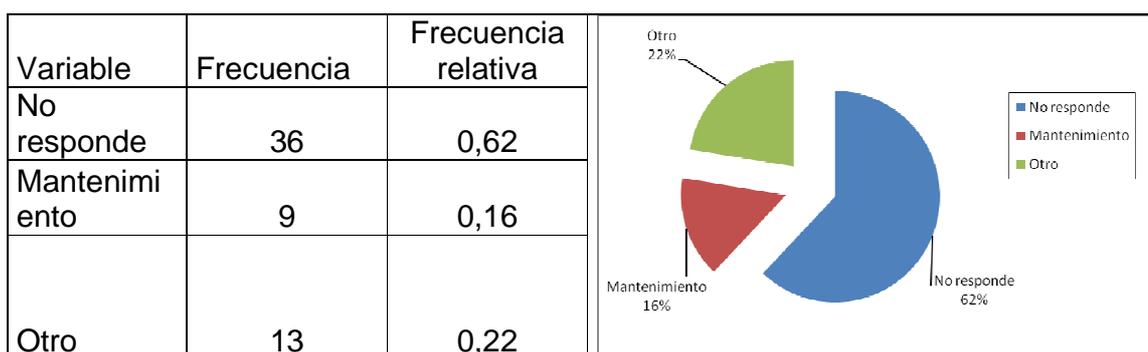
Sólo el 2% paga la hora de aseo por encima del S.M.L.V., el 17% la paga igual al mínimo y el 26% por debajo del mínimo, el 55% no usan y no responden. Lo que representa una amenaza para los ingresos de COOPROGRESAR y su posibilidad de capitalización.

Tabla 5. ¿Valor hora de celaduría?



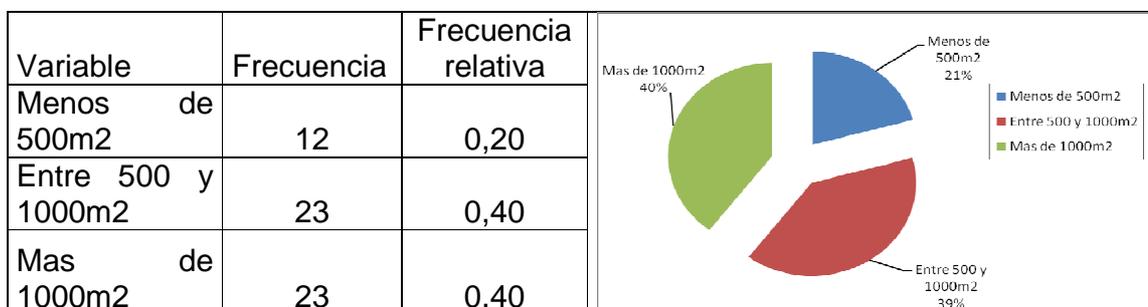
El 45% paga la hora de celaduría igual al mínimo, el 34% por encima del mínimo y el 19% por debajo del S.M.L.V. Esto significa que la celaduría es un servicio mejor remunerado y una oportunidad que se debe aprovechar.

Tabla 6. ¿Qué otro servicio utilizan?



El 62% no demandan otro servicio, el 16% demandan mantenimiento general y el 22% demandan otro servicio. Los condominios son un segmento con poca demanda del servicio de mantenimiento, pero no debe dejarse de ofrecérselo.

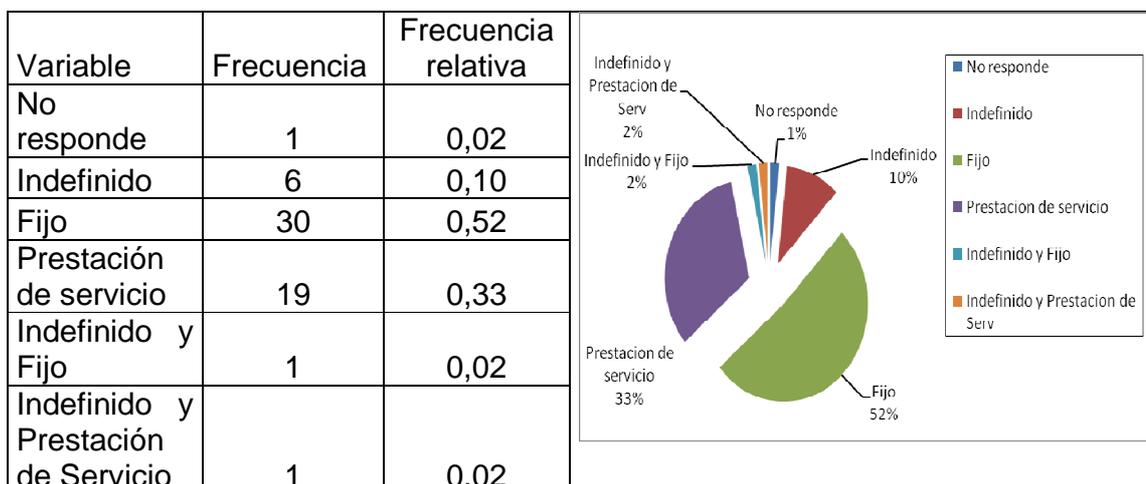
Tabla 7. ¿Cuál es el área que se debe atender?



El 80% de los usuarios están distribuidos por iguales partes en locales entre 500 y 1000 mts. Y superiores a 1000, mientras que el 20% ocupa áreas menores a 500

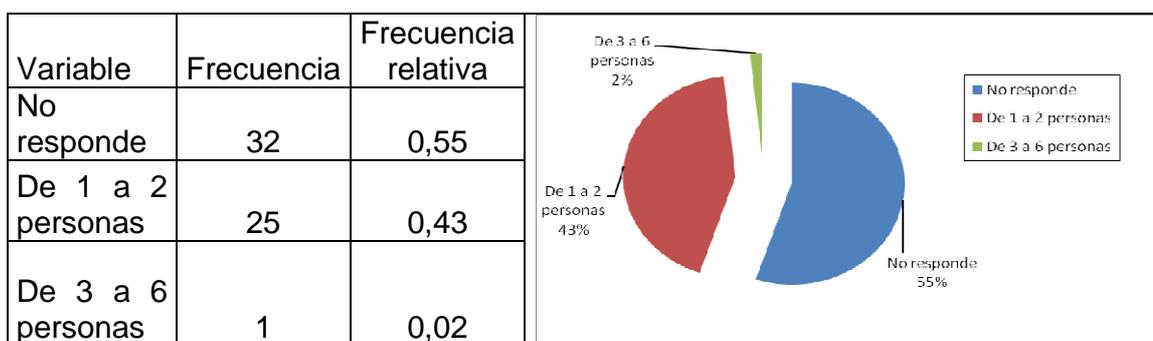
m2. La mayoría de los condominios ocupan áreas grandes, lo que significa una mayor demanda de servicios y una oportunidad de trabajo.

Tabla 8. ¿Qué tipo de contratación implementan?



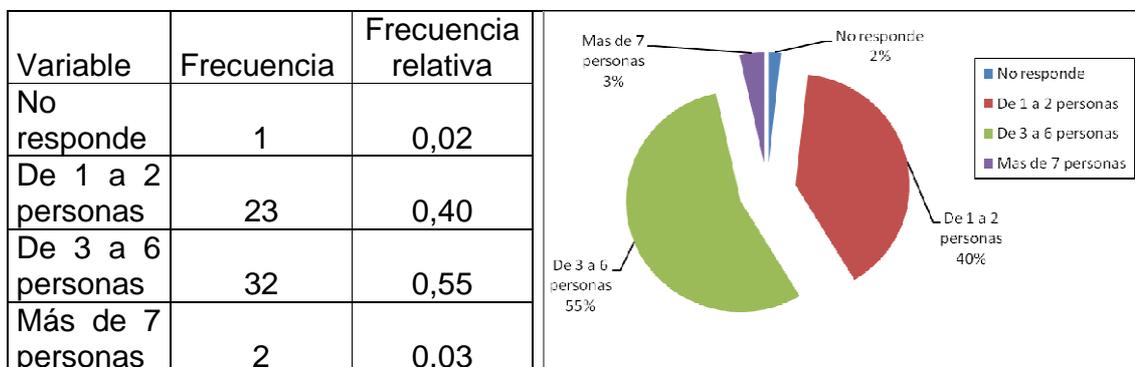
El 52% de los encuestados contratan a término fijo, el 33% utiliza la orden de prestación de servicios, a término indefinido sólo el 10%, los otros son poco relevantes. Es decir, el 85% de los usuarios en este segmento implementan tipo de contratación favorable al tipo de oferta de COOPROGRESAR, una oportunidad.

Tabla 9. ¿Cuántas personas contratan en aseo?



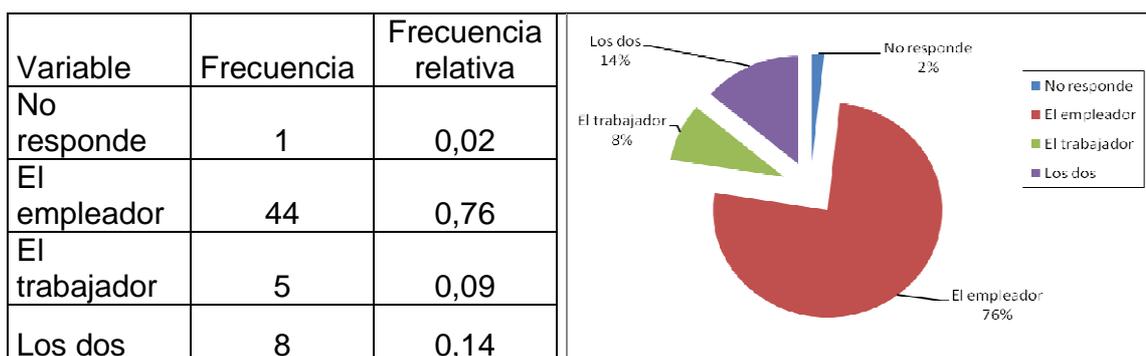
De las que contratan aseo (45%) el 43% contratan de 1-2 personas, sólo el 2% contrata de 3-6 personas. Para el servicio de aseo no es mucha la demanda en este segmento, sin embargo no representa menos de 26 posibilidades de empleo.

Tabla 10. ¿Cuántas personas contratan en celaduría?



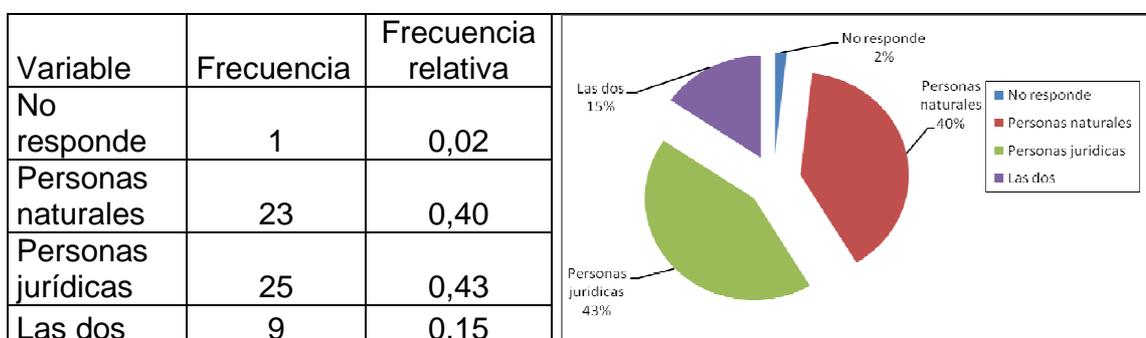
En celaduría el 55% contratan entre 3-6 personas, 40% contratan entre 1-2 y sólo el 3% contratan más de 7 personas. En cambio, en celaduría hay la oportunidad de no menos de 133 puestos.

Tabla 11. ¿Cómo manejan la carga prestacional?



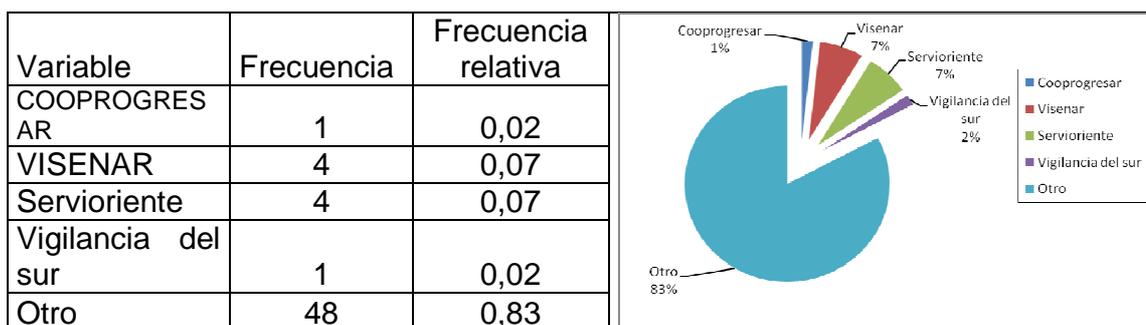
En el 76% de los casos la carga prestacional la asume el empleador, en el 14% los dos y en 9% el trabajador. Esta información permite ver una gran oportunidad de contratación con cooperativas.

Tabla 12. ¿Contratan a?



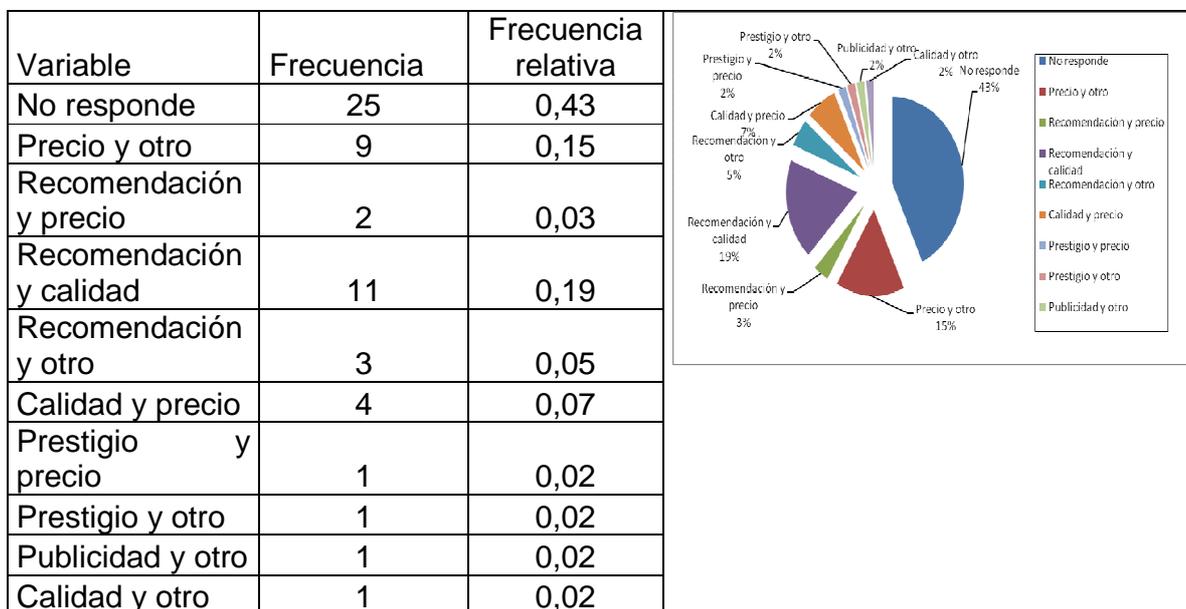
El 43% de los encuestados contratan con personas jurídicas y el 40% con personas naturales. Es mayor el porcentaje de condominios que contrata a personas jurídicas, una oportunidad.

Tabla 13. ¿Con quién contratan actualmente los servicios generales?



De las cinco empresas conocidas por las cuales se consultó en cuanto a la contratación, sólo VIENAR y Servioriente cuentan cada uno con un 7% del sector, COOPROGRESAR y vigilancia del sur con un 2% cada uno y el 83% contrata con otro. Esto indica que este segmento está sin trabajar por parte de COOPROGRESAR, una oportunidad.

Tabla 14. ¿Qué los llevó a escoger la empresa con la cual contratan hoy?



En los criterios de contratación el 43% no responde y sólo cabe destacar el 19% que responde Recomendación y calidad y el 15% precio y otro. Las expectativas de estos usuarios se centran principalmente en calidad, precio y recomendación, aspectos que deben tenerse en cuenta para la estrategia de penetración.

Tabla 15. ¿Qué deficiencias o quejas encuentran en el servicio?

Variable	Frecuencia	Frecuencia .relativa
No responde	39	0,67
Idoneidad y costos	1	0,02
Idoneidad y otro	2	0,03
Responsabilidad y garantía	5	0,09
Calidad y responsabilidad	1	0,02
Calidad y puntualidad	1	0,02
Calidad y garantía	1	0,02
Calidad y otro	3	0,05
Garantía y otro	3	0,05
Responsabilidad y otro	1	0,02
Puntualidad y otro	1	0,02

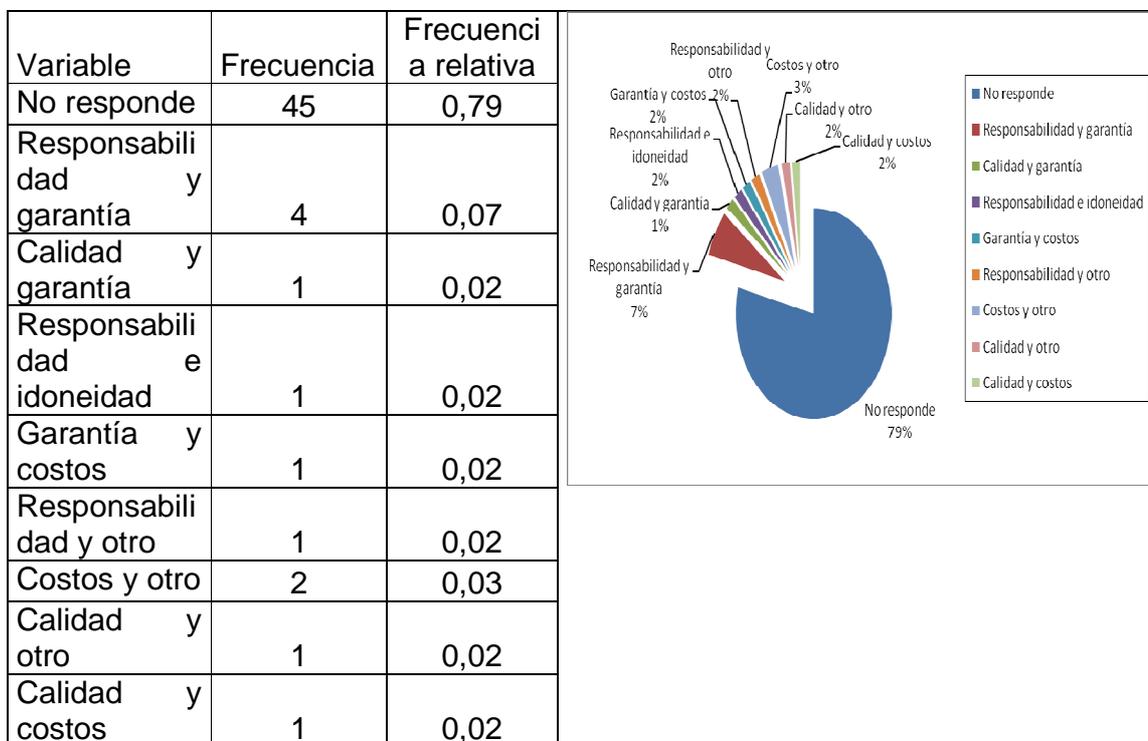
En cuanto a deficiencias encontradas en el servicio el 67% no responde y el 9% se quejan de la falta de responsabilidad y garantía, al que se le puede sumar el 5% de garantía y otro, que coincide en porcentaje con calidad y otro, los demás son porcentajes muy bajos.

Tabla 16. ¿Le gustaría cambiar de empresa prestadora de servicio?

Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
No responde	15	0,26
Si	11	0,19
No	32	0,55

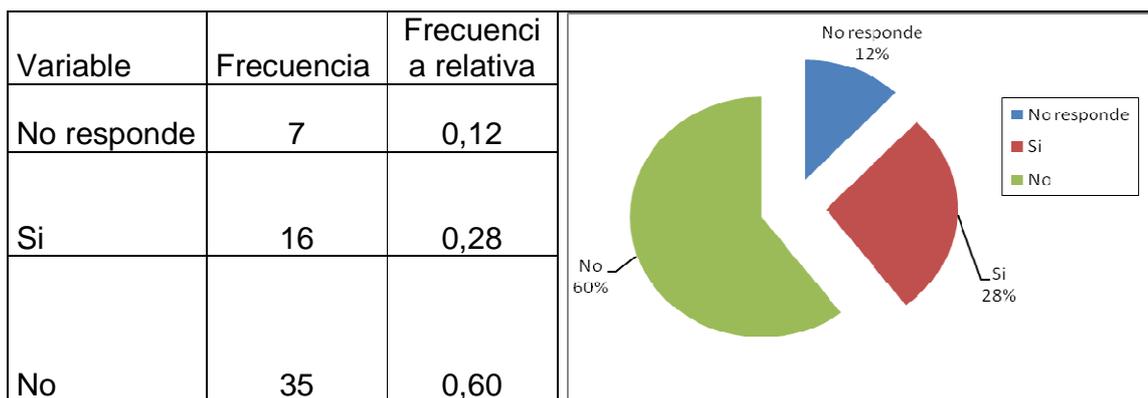
En la medición de la actitud frente al cambio de proveedor el 26% no responde, el 55% responde No y el 19% responde Si. Este 19% representa una oportunidad de demanda para COOPROGRESAR.

Tabla 17. ¿Qué le gustaría que le ofreciera esta nueva empresa?



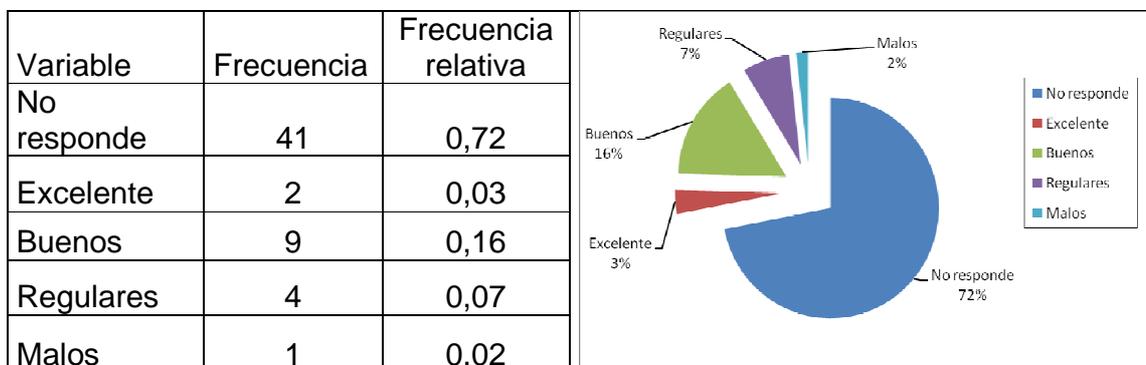
Con relación a las expectativas frente al servicio el 79% no responde, el 7% responde Responsabilidad y garantía y sólo el 3% se refiere a Costos y otro. De nuevo se insiste en responsabilidad y garantía.

Tabla 18. ¿Han llegado a contratar cooperativas o de servicios temporales?



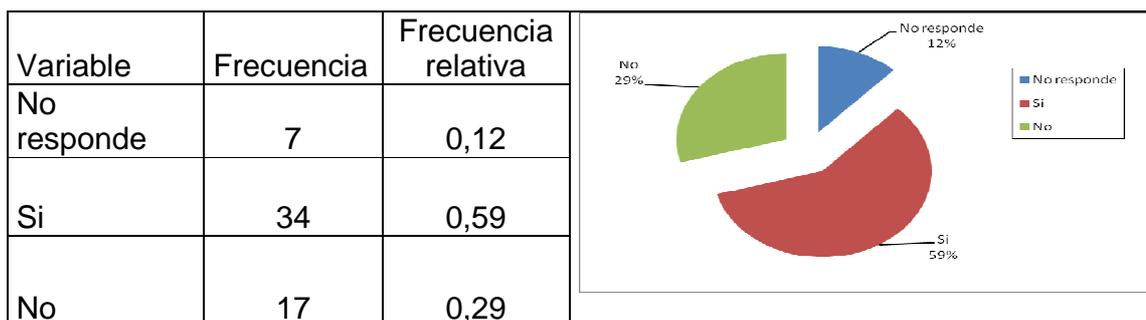
A la pregunta de si han llegado a contratar cooperativas el 60% respondió que no y el 28% que Si. Es una oportunidad de oferta de trabajo.

Tabla 19. ¿Cómo han sido los resultados?



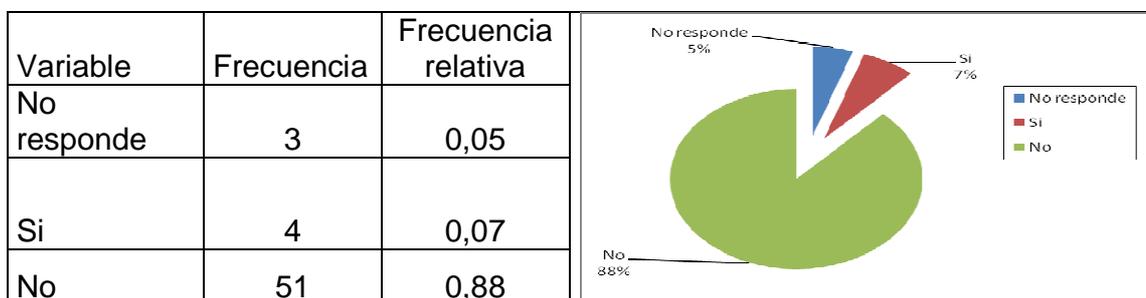
Con respecto a los resultados el 72% no responde, el 16% dijo que buenos, el 7% regulares y sólo el 2% dijo malos. De los 16 que han ocupado cooperativas sólo el 2% está descontento con el servicio, lo que constituye una oportunidad.

Tabla 20. ¿Estarían dispuestos a contratar cooperativas?



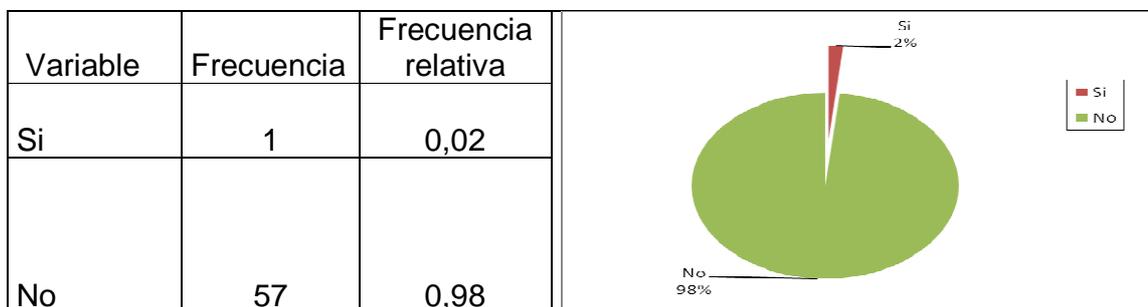
En cuanto a la disponibilidad a contratar con cooperativas el 59% dijo Si y el 29% dijo No. La mayoría ofrecen la oportunidad de contratar con cooperativas.

Tabla 21. ¿En la nueva normatividad su empresa esta obligada a priorizar la contratación con cooperativas?



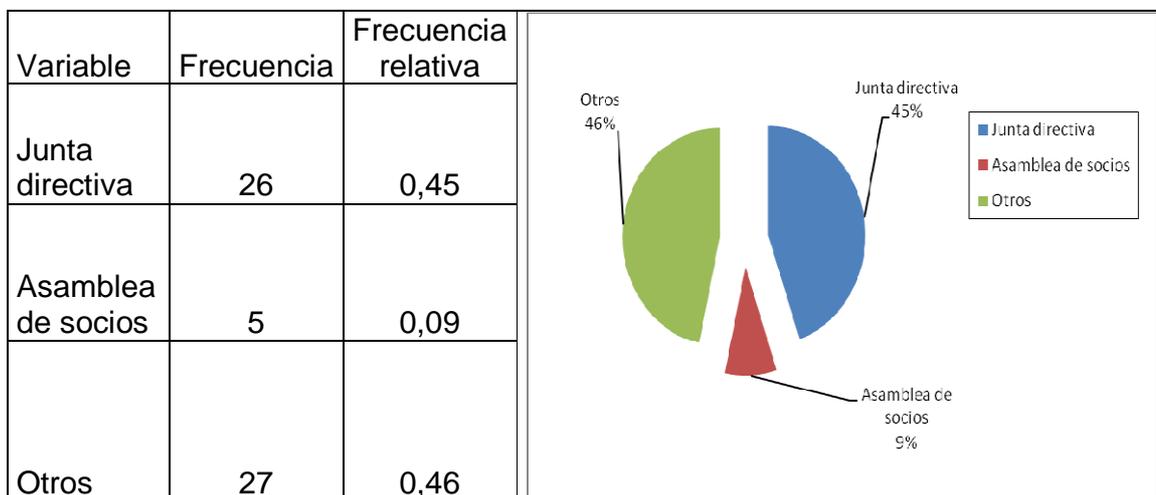
Frente a la incidencia de la norma en la contratación el 88% dijo No y 7% dijo Si.

Tabla 22. ¿Ha oído hablar de COOPROGRASAR?



El 98% respondió no haber oído hablar de COOPROGRESAR. Esto señala un reto para la cooperativa.

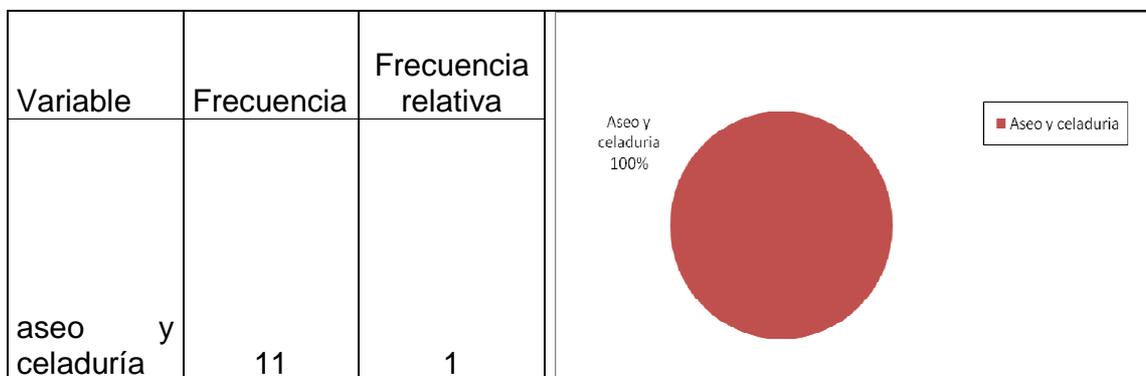
Tabla 23. ¿Quiénes intervienen en la decisión de contratación?



En el 45% de los casos es la junta directiva quien decide contratar y en el 46% son otros quienes lo hacen. Un indicador de la necesidad de las relaciones públicas como herramienta de ventas.

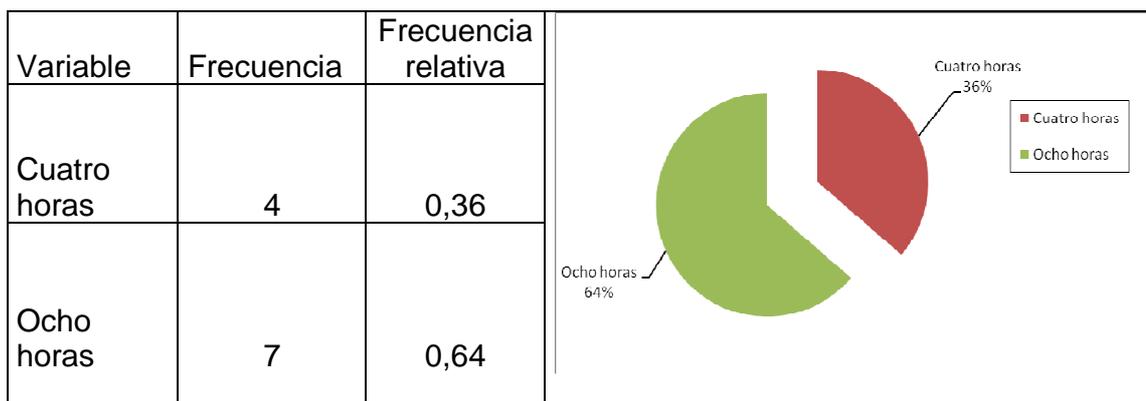
ENCUESTAS PARA CENTROS COMERCIALES

Tabla 24. ¿Qué servicios generales utilizan?



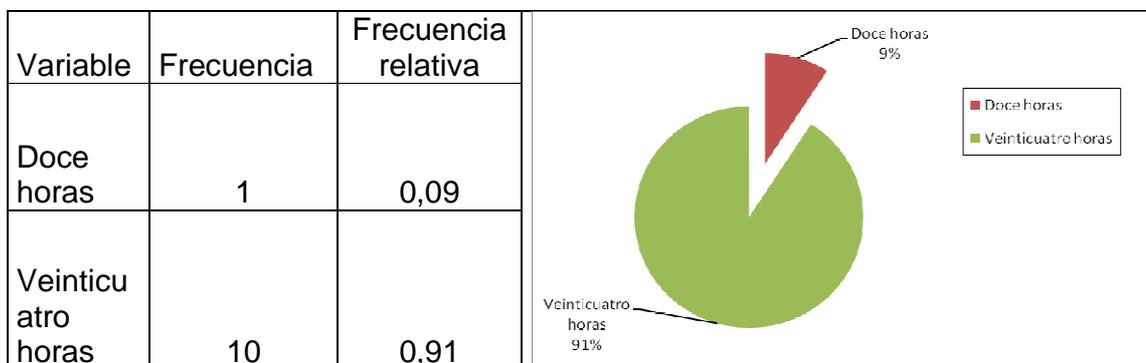
El 100% de los encuestados utiliza aseo y celaduría. El viejo portafolio de COOPROGRESAR, una oportunidad.

Tabla 25. ¿Horas en el servicio de aseo?



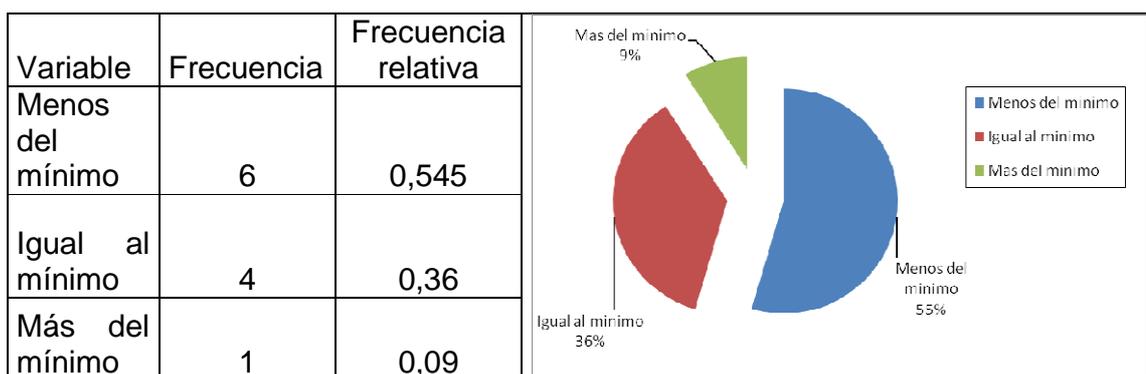
En aseo el 64% utiliza ocho horas diarias y el 36% sólo utiliza cuatro. Con estos últimos se da la oportunidad de contratación por horas.

Tabla 26. ¿Horas en el servicio de celaduría?



El 91 % hace uso de celaduría 24 horas diarias. Oportunidad de fuerte demanda del servicio.

Tabla 27. ¿Valor hora en aseo?



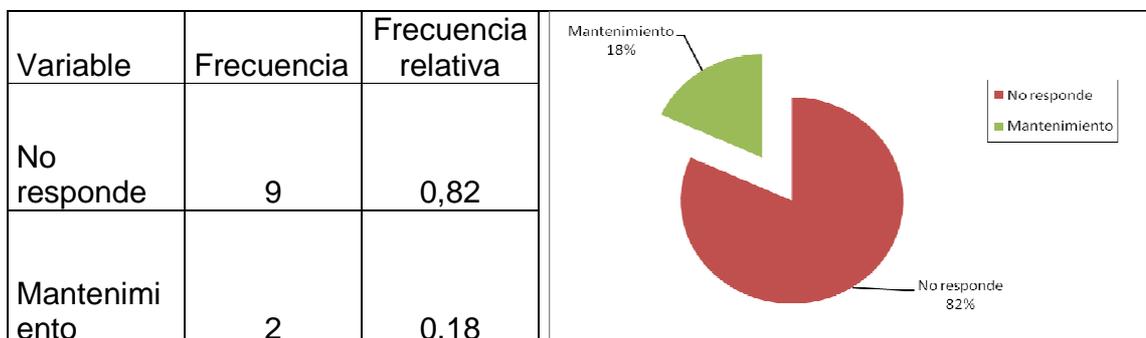
La hora de aseo en el 54% de los casos se paga por debajo del S.M.L.V., en el 36% se paga al valor del mínimo y sólo el 9% paga por encima del mínimo.

Tabla 28. ¿Valor hora en celaduría?



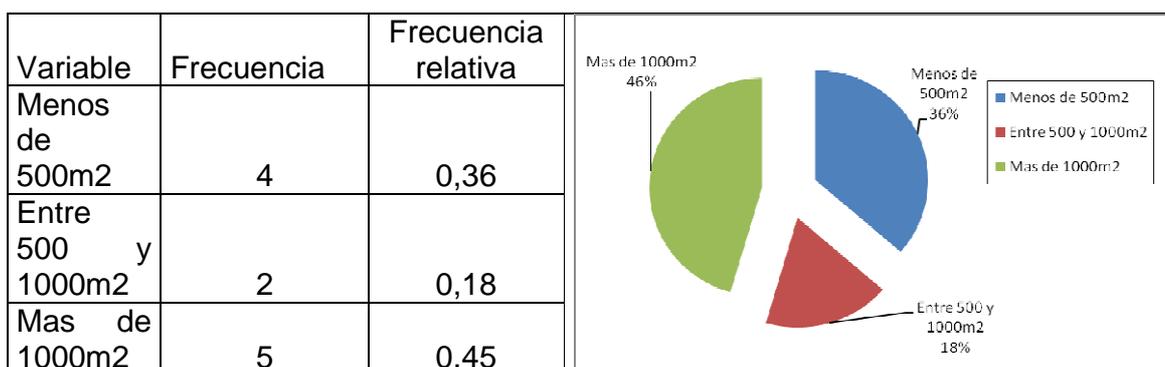
La hora de celaduría se paga por encima del SM.L.V. en el 100% de los casos. Lo que constituye una oportunidad.

Tabla 29. ¿Qué otro servicio utilizan?



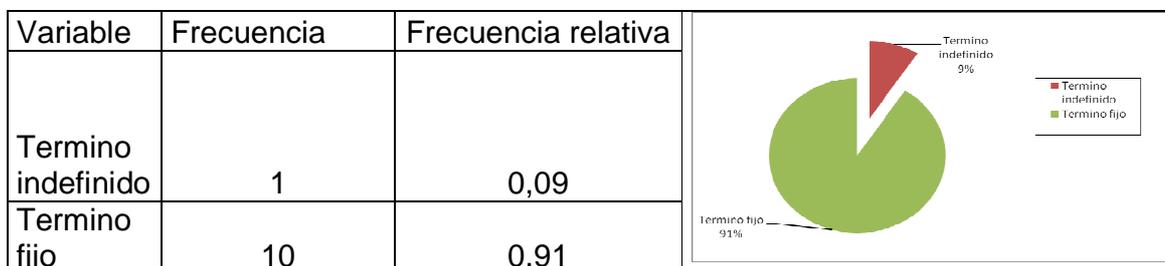
El 82% de los encuestados no demandan ningún otro servicio y el 18% demanda Mantenimiento general. Una oportunidad para el nuevo servicio de COOPROGRESAR.

Tabla 30 ¿Cuál es el área que se debe atender?



En el 45% el tamaño del área a atender es mayor de 1000 m², en el 18% esta entre 500-1000 y en el 36% es inferior a 500 m². Es decir, 63% representa una mayor demanda de fuerza de trabajo.

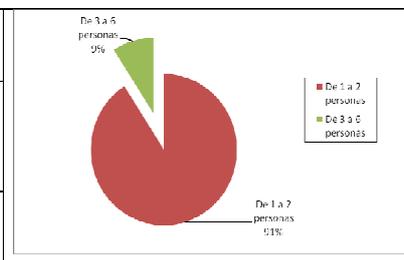
Tabla 31. ¿Qué tipo de contratación implementa?



El 91% de los encuestados contratan a término fijo, el resto a término indefinido. Esto es una oportunidad para el tipo de contratación que implementa COOPROGRESAR.

Tabla 32. ¿Cuántas personas contratan en aseo?

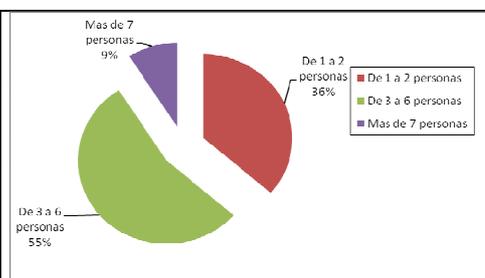
Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
De 1 a 2 personas	10	0,91
De 3 a 6 personas	1	0,09



El 91% contratan para aseo entre 1-2 personas, el resto contratan entre 3-6. Una oportunidad mínima de 13 empleos.

Tabla 33. ¿Cuántas personas contratan en celaduría?

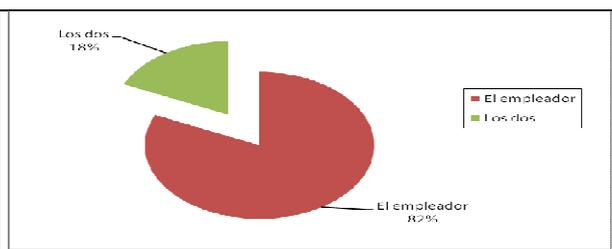
Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
De 1 a 2 personas	4	0,36
De 3 a 6 personas	6	0,55
Más de 7 personas	1	0,09



El 55% contratan de 3 a 6 personas para celaduría y el 36% de 1 a 2. Una opción de 29 empleos mínimo.

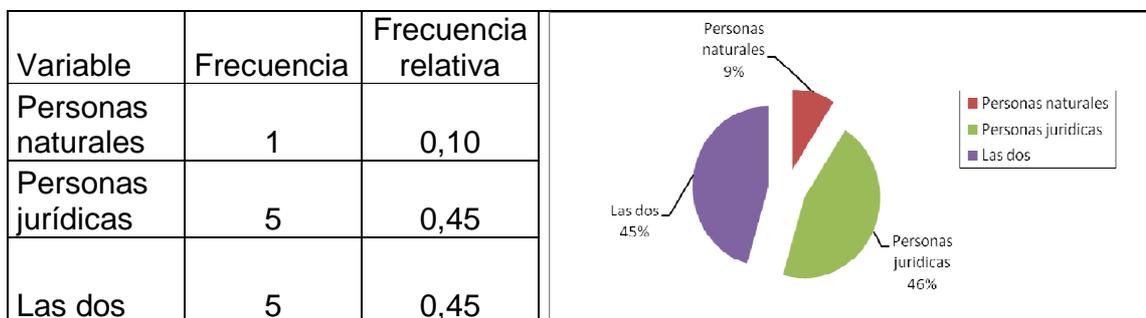
Tabla 34. ¿Cómo manejan la carga prestacional?

Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
El empleador	9	0,82
Los dos	2	0,18



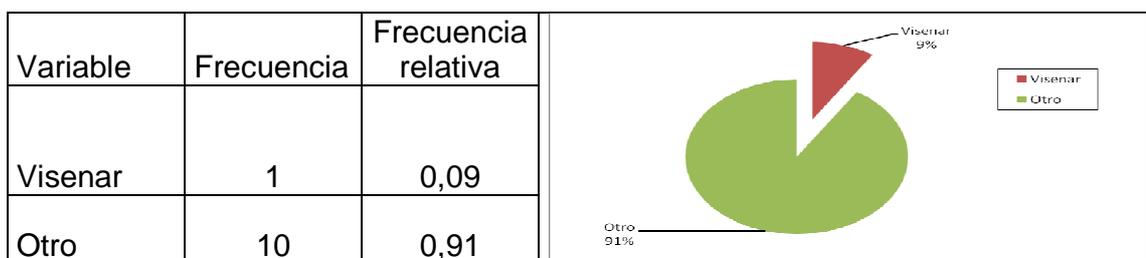
En el 82% de los casos la carga prestacional la asume el empleador, en el resto lo hacen los dos. Una oportunidad más para la estrategia de impulso de COOPROGRESAR.

Tabla 35. ¿Contratan a?



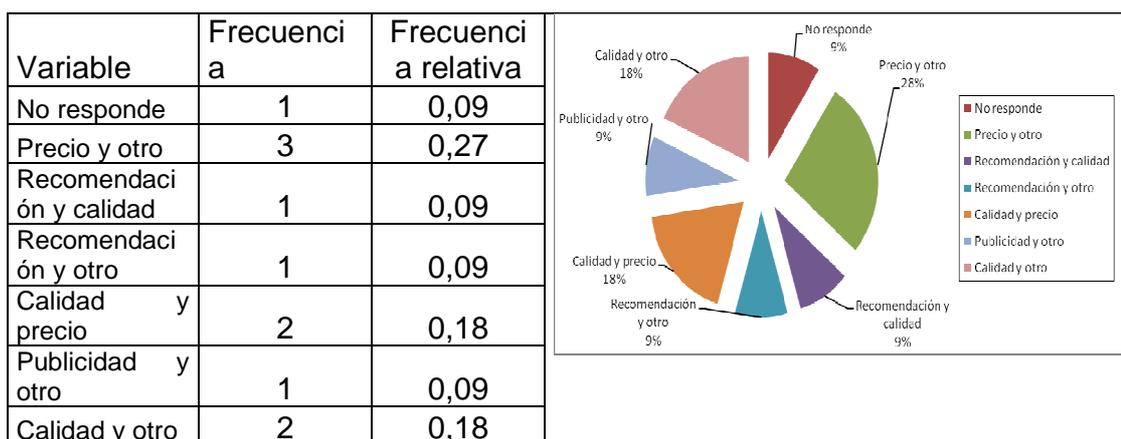
El 45% contrata personas jurídicas y en otro tanto contratan a las dos (naturales y jurídicas). Es decir, en este segmento tiene buena oportunidad de contratar COOPROGRESAR.

Tabla 36. ¿Con quién contratan actualmente los servicios generales?



De los oferentes propuestos sólo el 9% contrata a VISENAR, el 91% contrata otro. Visenar es una empresa solo de vigilancia, no presta los servicios de aseo y mantenimiento. COOPROGRESAR no tiene ninguna presencia allí.

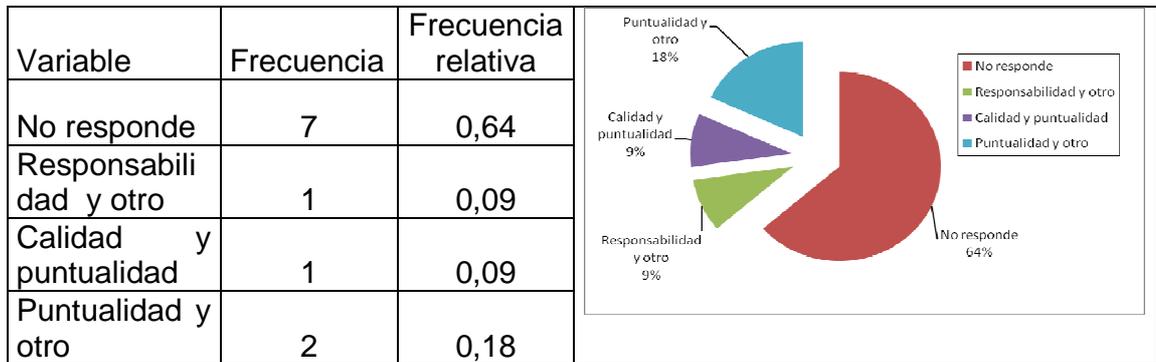
Tabla 37. ¿Qué los llevó a escoger la empresa con la cual contratan hoy?



En cuanto a los criterios de contratación el 27% prioriza precio y otro y el 18% calidad y precio, igual que calidad y otro, los demás criterios están diseminados en

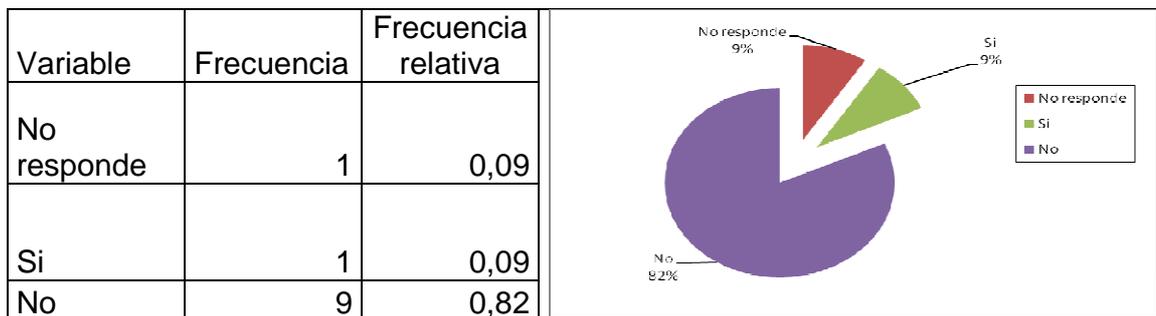
un 9%. Estos datos proponen una acertada política de precios para entrar a competir.

Tabla 38. ¿Qué deficiencias o quejas encuentran en el servicio?



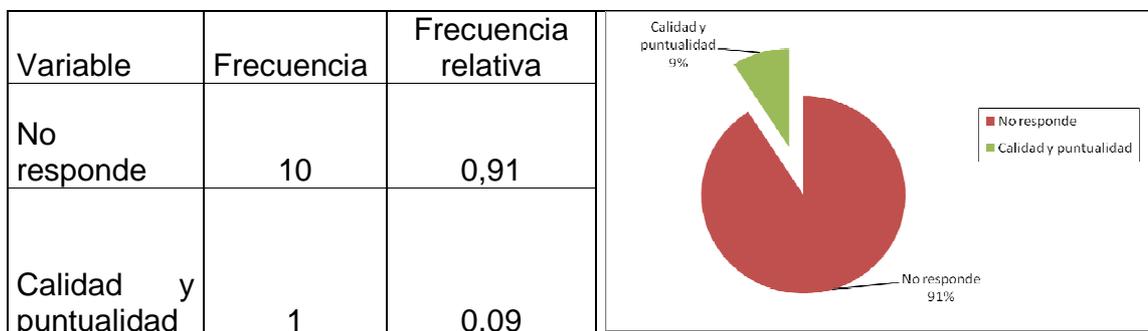
En torno a las deficiencias en el servicio el 64% no responde y el 18% dice puntualidad y otro. Los únicos que responden aspiran a calidad, puntualidad y responsabilidad.

Tabla 39. ¿Le gustaría cambiar de empresa prestadora de servicio?



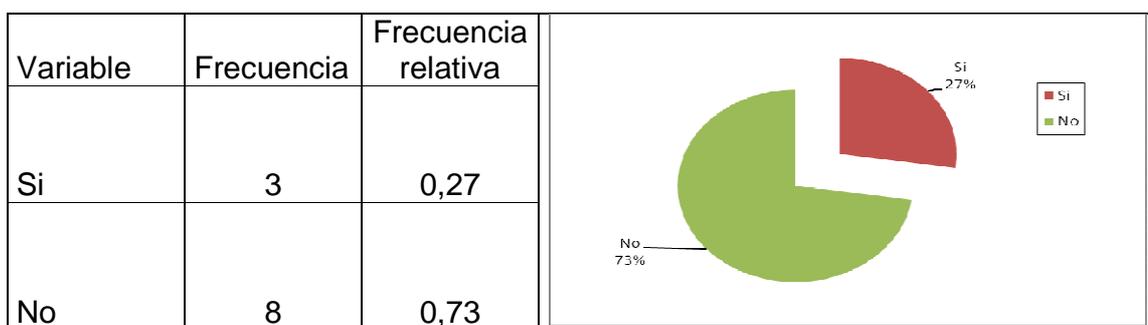
A la pregunta ¿Le gustaría cambiar de empresa? El 82% respondió no. Es decir, en su mayoría están conformes con la prestación del servicio.

Tabla 40. ¿Qué le gustaría que le ofreciera esta nueva empresa?



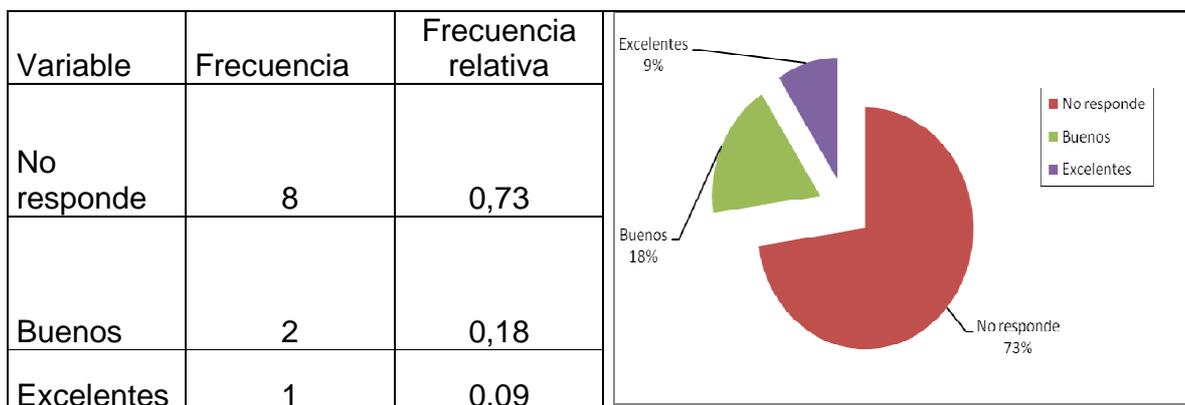
Frente a las expectativas en cuanto al servicio el 91% no respondió y el 9% respondió Calidad y puntualidad.

Tabla 41. ¿Han llegado a contratar cooperativas o de servicios temporales?



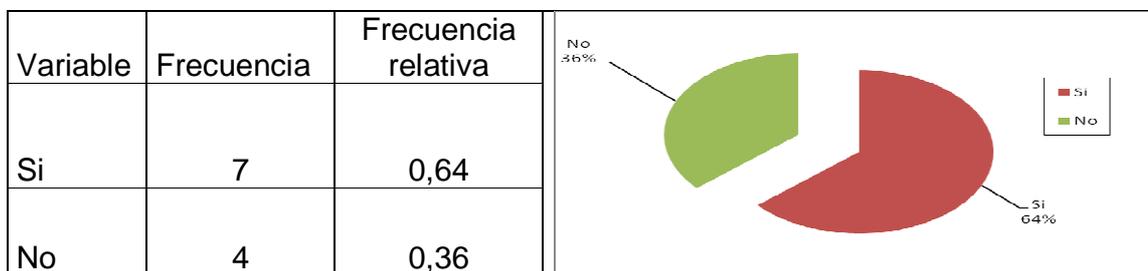
El 73% respondió no haber contratado con cooperativas y el otro 27% respondió Si. La mayor parte no tienen experiencia con cooperativas, una buena oportunidad.

Tabla 42. ¿Cómo han sido los resultados?



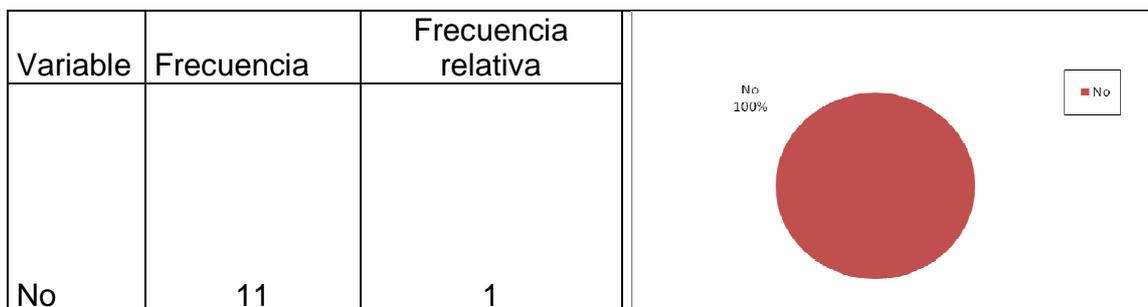
En cuanto a los resultados el 73% no respondió, el 18% dijo buenos y el 9% excelentes. Los que han contrato cooperativas están satisfechos.

Tabla 43. ¿Estarían dispuestos a contratar cooperativa?



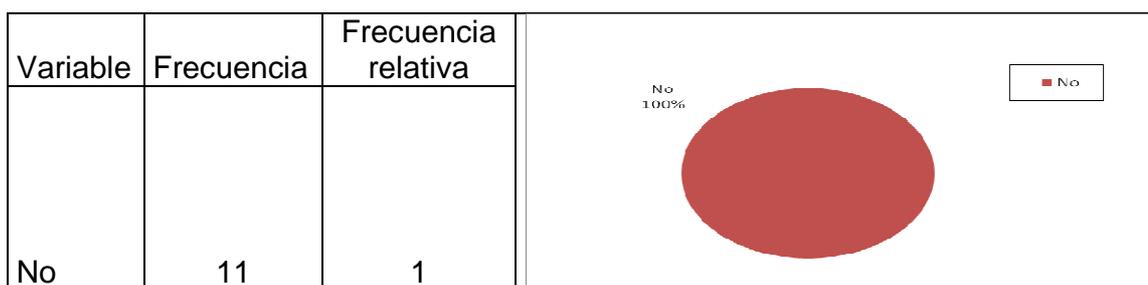
El 64% respondió Si estar dispuestos a contratar con cooperativas y el 36% respondió No. Existe un clima propicio para contratar a cooperativas.

Tabla 44. ¿En la nueva normatividad su empresa o institución está obligada a priorizar la contratación con cooperativas?



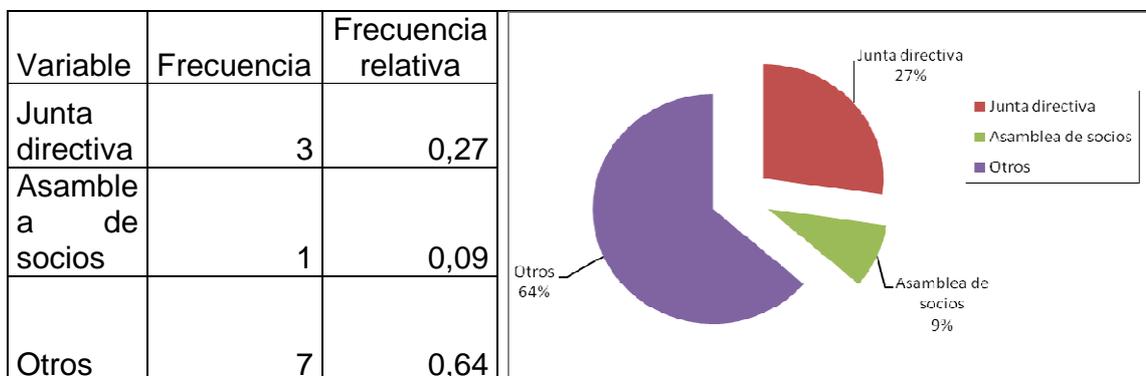
El 100% respondió No a la pregunta de si la norma obliga a priorizar la contratación con cooperativas.

Tabla 45. ¿Ha oído hablar de COOPROGRESAR C.T.A.?



El 100% no ha oído hablar de COOPROGRESAR. Cero posicionamiento en el segmento.

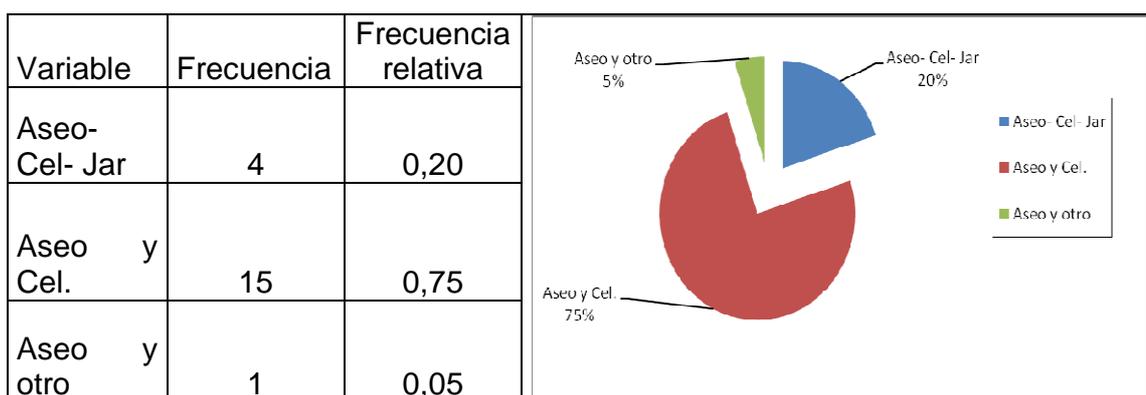
Tabla 46. ¿Quiénes intervienen en la decisión de contratación?



El 64% responde que otros son quienes deciden contratar, en el 27% es la Junta Directiva quien decide y en el 9% es la asamblea de socios.

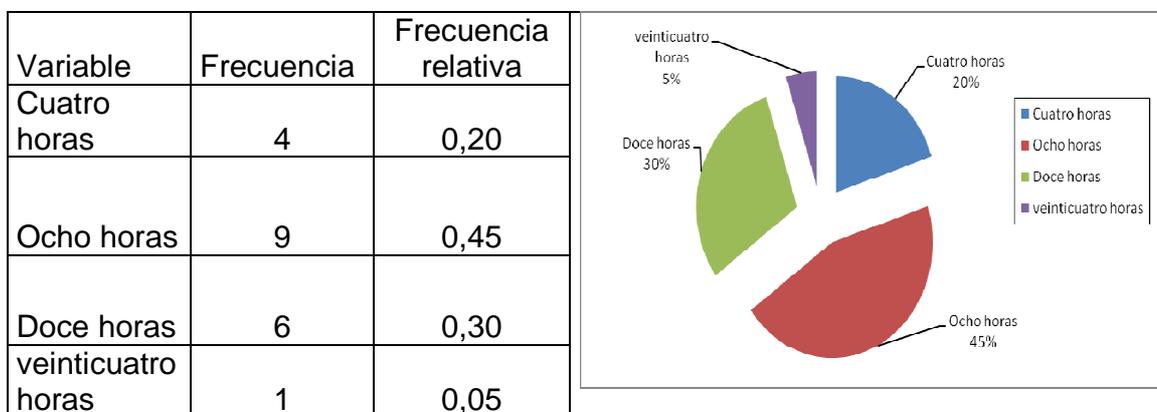
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS

Tabla 47. ¿Qué servicios generales utilizan?



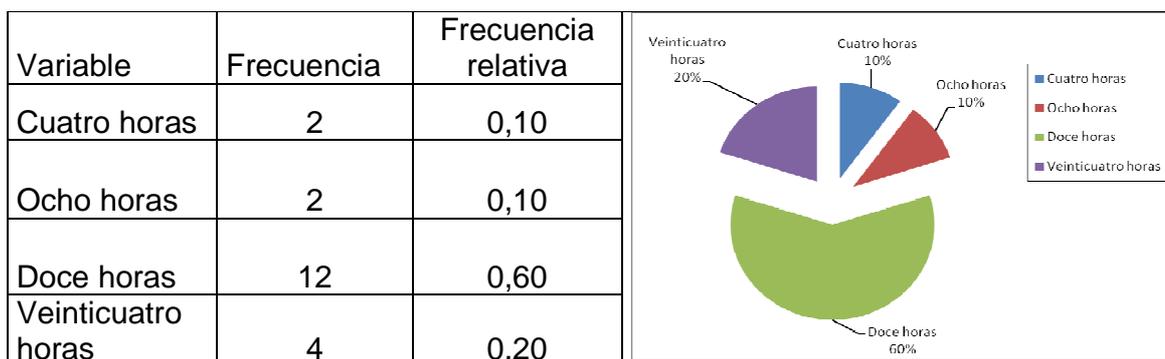
El 75% demandan aseo y celaduría y el 20% aseo, celaduría y jardinería. Prácticamente el total demanda los servicios de COOPROGRESAR, una oportunidad.

Tabla 48. ¿Horas en el servicio de aseo?



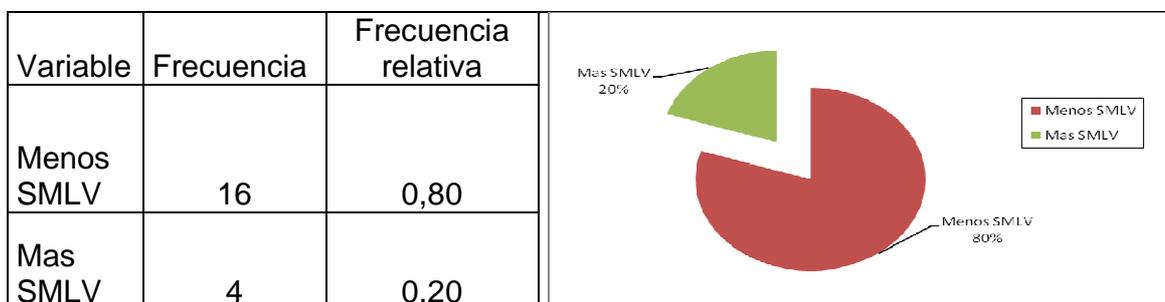
El 45% contratan ocho horas de aseo diarias, el 30% contratan doce y el 20% contratan cuatro horas. Sólo estos últimos ofrecen la oportunidad de contratar menos de la jornada total.

Tabla 49. ¿Horas en el servicio de celaduría?



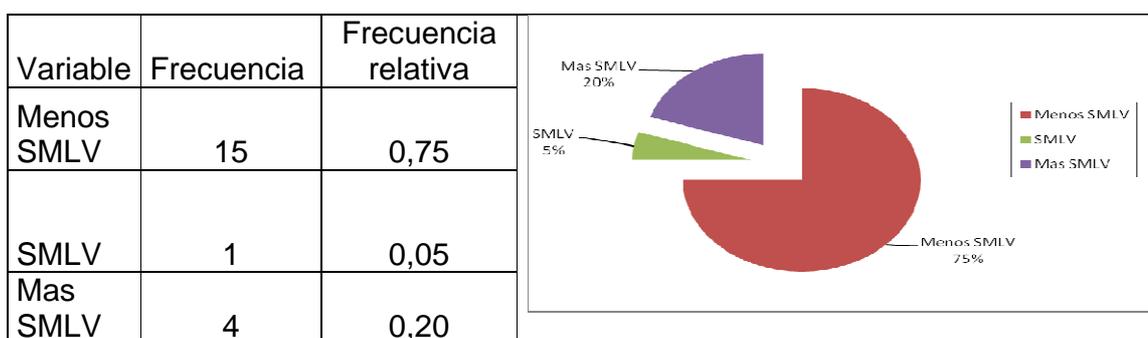
El 60% contratan doce horas diarias de celaduría, y 20% contratan veinticuatro horas. Un buen mercado para el servicio.

Tabla 50. ¿Valor hora en aseo?



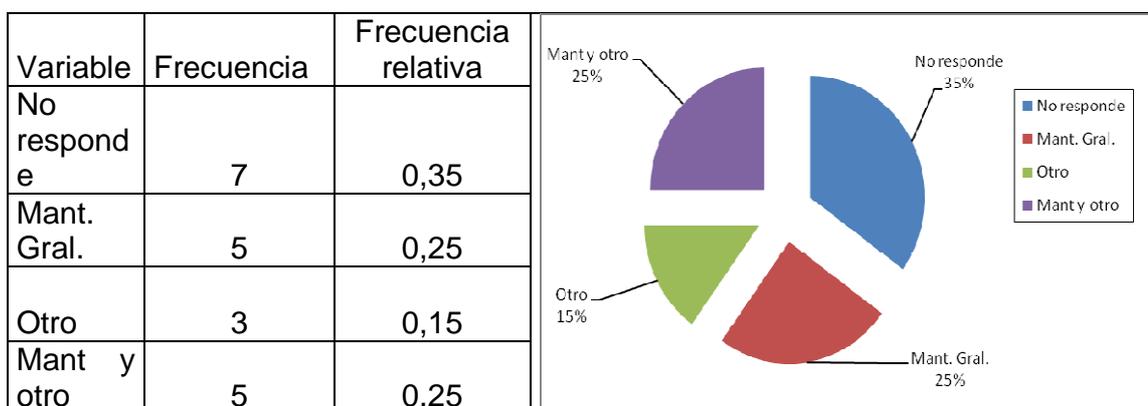
El 80% paga la hora de aseo por debajo del S.M.L.V. y el resto la paga por encima. Esto constituye una amenaza para la capitalización de COOPROGRESAR.

Tabla 51. ¿Valor hora de celaduría?



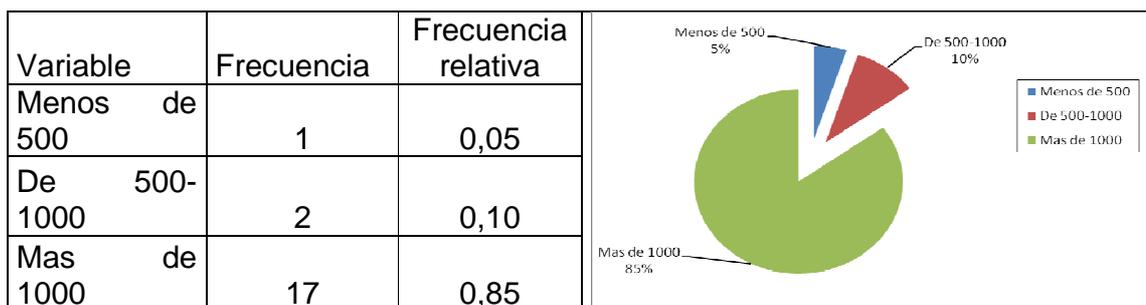
El 75% de los usuarios pagan la hora de celaduría por debajo del S.M.L.V. y el 20% la paga por encima del mínimo. Representa la misma amenaza que con el servicio de aseo.

Tabla 52. ¿Qué otro servicio utilizan?



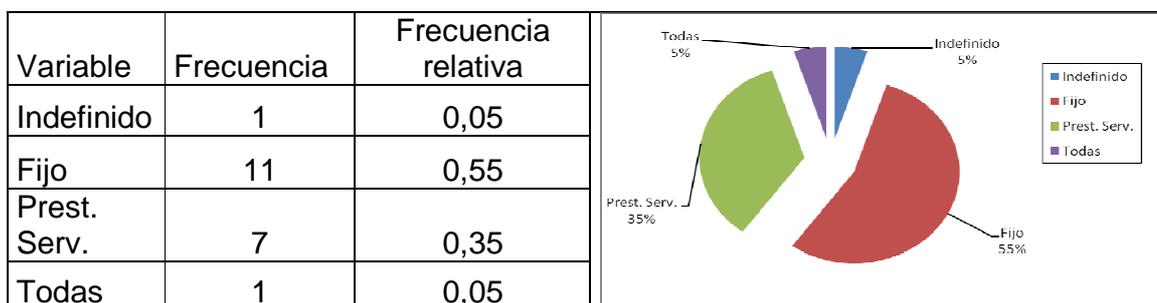
Prácticamente el 50% demanda mantenimiento general, porque un 25% lo demanda sólo y otro 25% lo demanda acompañado de otro servicio, el 35% no demanda. Una buena oportunidad para el nuevo portafolio.

Tabla 53. ¿Cuál es el área que se debe atender?



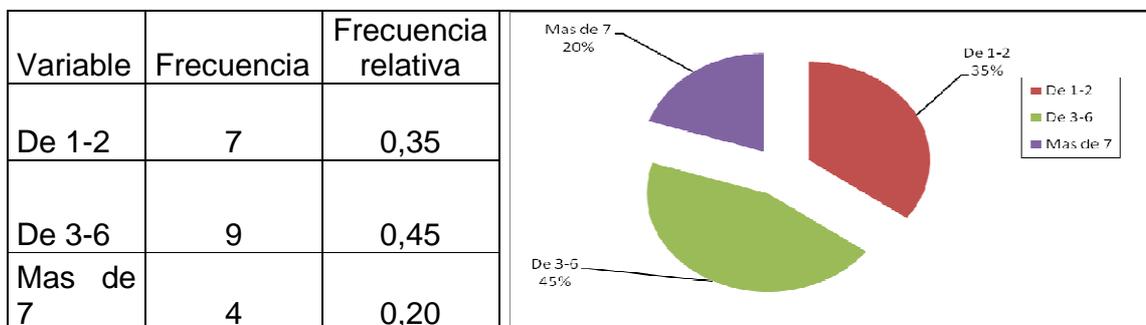
En el 85% de los casos el área a atender es superior a los 1000 m² y en el 10% está entre 500 y 1000 m². Representa una oportunidad, pues significa mayor demanda de fuerza de trabajo.

Tabla 54. ¿Qué tipo de contratación implementan?



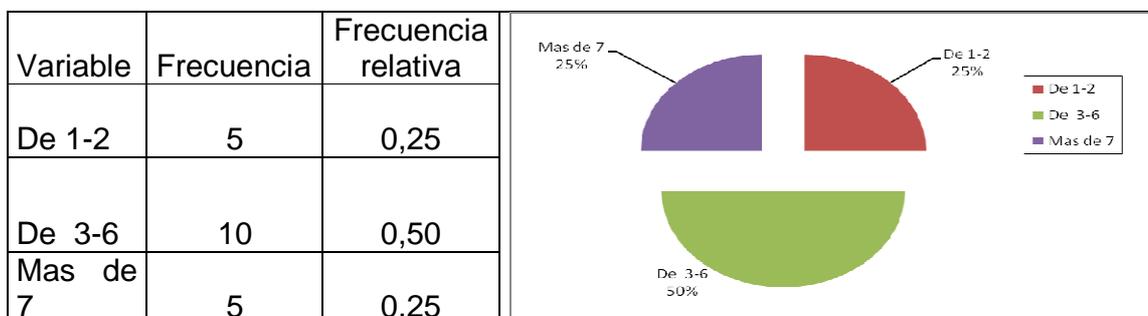
El tipo de contratación es a término fijo en el 55% de los casos y por prestación de servicios en el 35%, sólo el 5% contrata a término indefinido. Esto representa una mayor oportunidad de contratación con COOPROGRESAR.

Tabla 55. ¿Cuántas personas contratan en aseo?



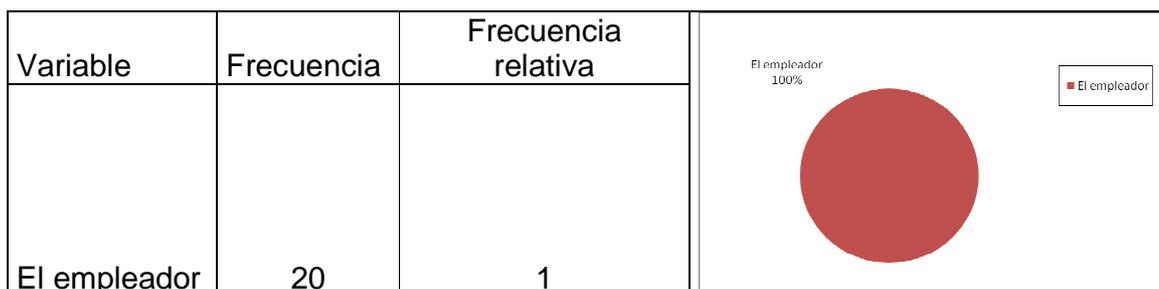
En aseo el 45% contrata entre 3 y 6 personas, el 35% entre 1 y 2 y el 20% contrata más de 7. Es decir, una oferta mínima de 62 empleos.

Tabla 56. ¿Cuántas personas contratan en celaduría?



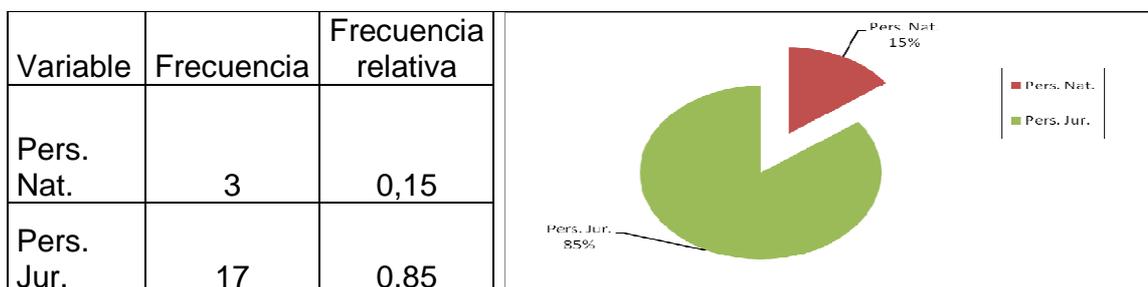
En celaduría el 50% contratan entre 3 y 6 personas, el otro 50% está repartido por igual entre los que contrata de 1-2 y más de 7. Una oferta mínima de 70 empleos.

Tabla 57. ¿Cómo manejan la carga prestacional?



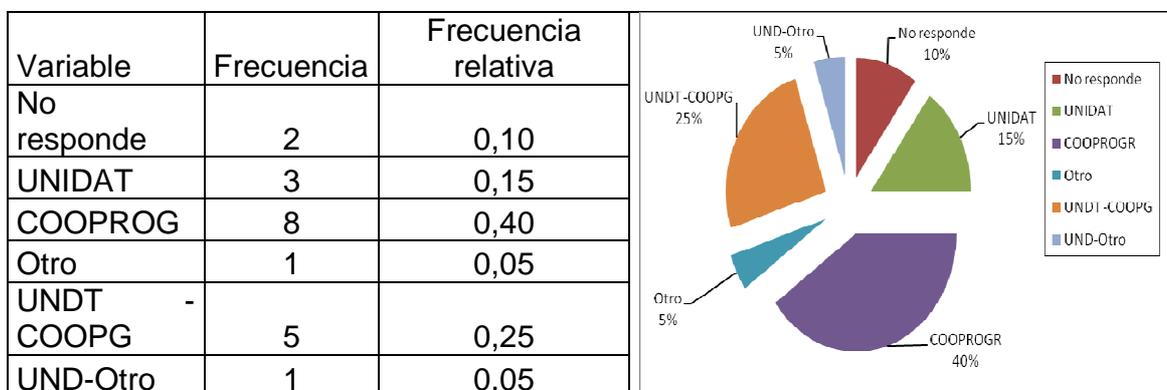
En el 100% de los casos la carga prestacional la asume el empleador. Una oportunidad para COOPROGRESAR.

Tabla 58. ¿Contratan a?



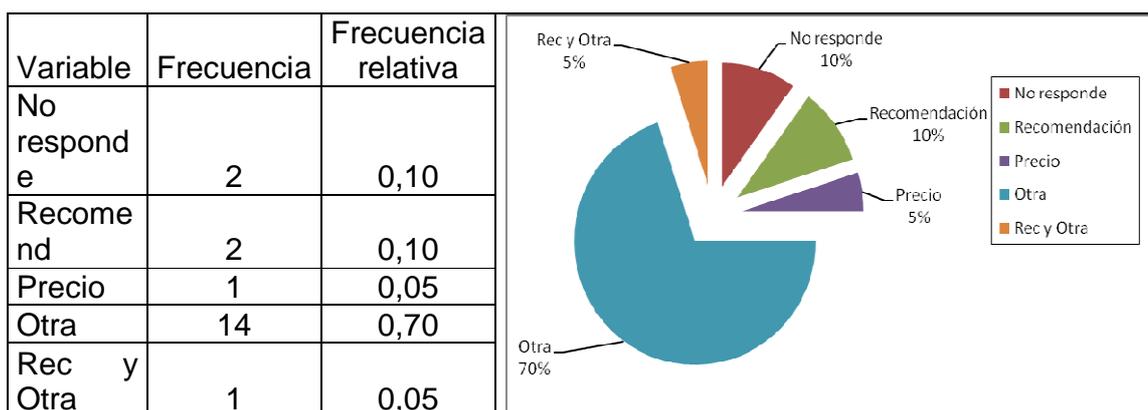
En el 85% de los casos contratan a personas jurídicas. Una oportunidad.

Tabla 59. ¿Con quién contratan actualmente los servicios generales?



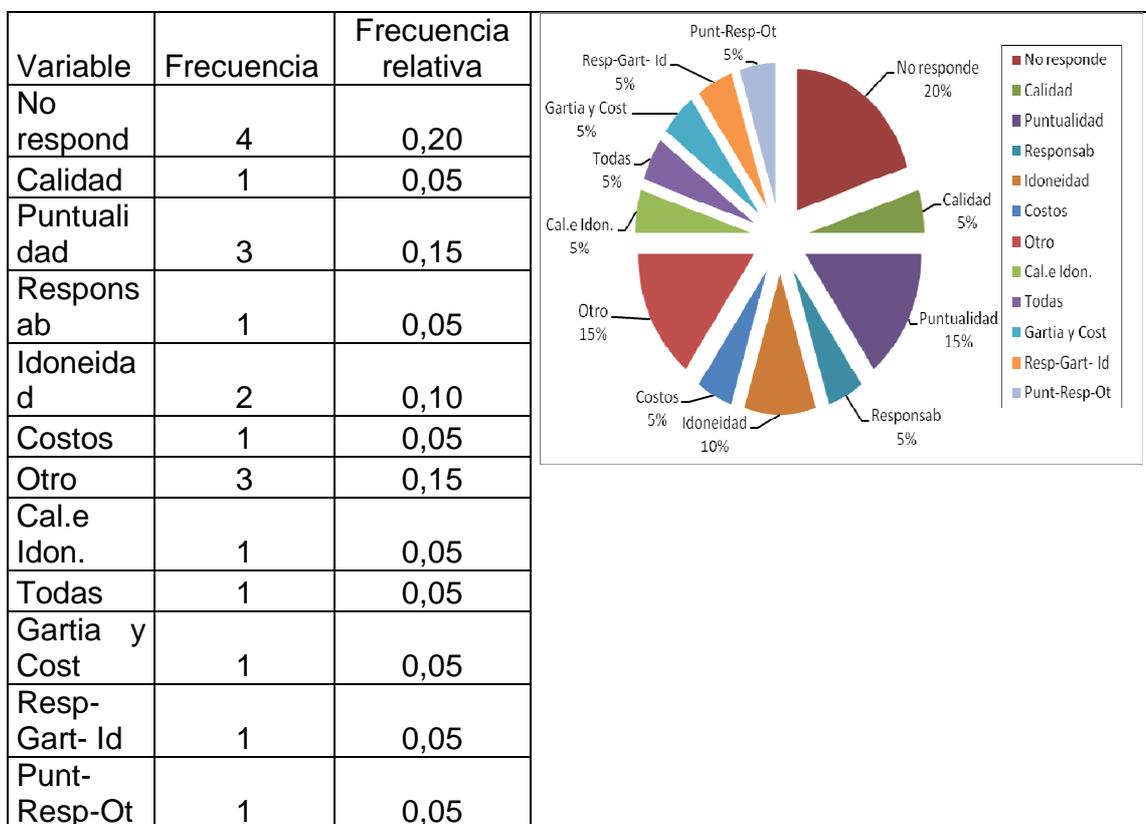
El 40% contrata a COOPROGRESAR, el 25 a UNIDAT y COOPROGRESAR y el 15% a UNIDAT. COOPROGRESAR está mejor posicionado en este segmento.

Tabla 60. ¿Qué los llevó a escoger la empresa con la cual contratan hoy?



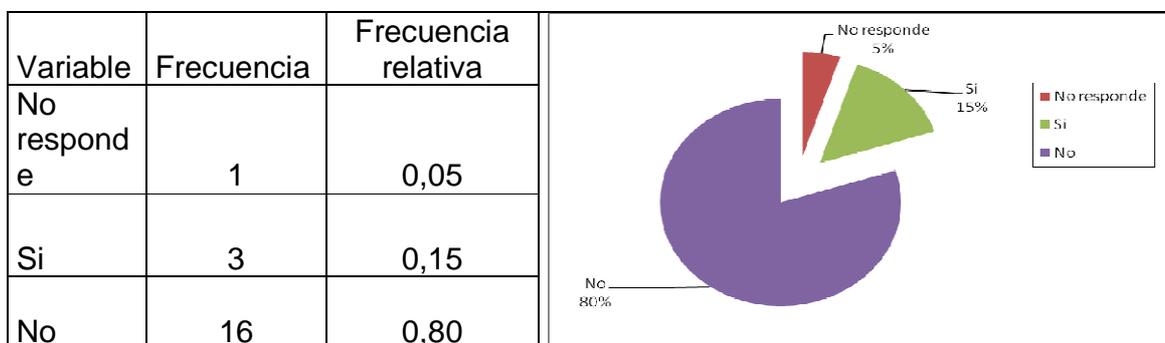
El 70% tiene como criterio de contratación distinto a los propuestos, el 10% dice que por recomendación, el 5% por recomendación y otra y el 5% por precio.

Tabla 61. ¿Qué deficiencias o quejas encuentran en el servicio?



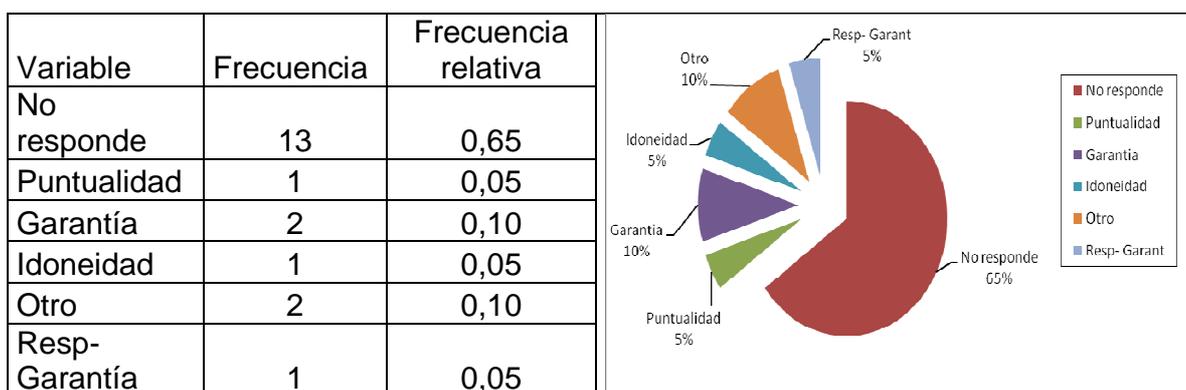
En cuanto a las deficiencias o quejas en el servicio el 15% se queja por falta de puntualidad, el 5% por puntualidad, responsabilidad y otro, el 10% por Idoneidad y el 20% no responde, las otras opciones no pasan del 5%. La mayor queja gira en torno a responsabilidad, puntualidad e idoneidad, esto quiere decir que se debe prestar mayor atención a estos satisfactores.

Tabla 62. ¿Le gustaría cambiar de empresa prestadora de servicio?



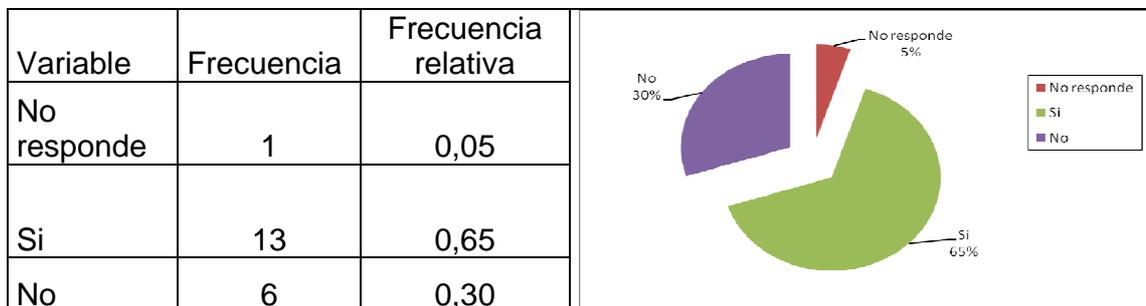
El 80% no muestra interés en cambiar de empresa proveedora de servicio y sólo el 15% dice que Si. A pesar de las quejas anteriores se persiste en la contratación con los proveedores, lo que es una oportunidad.

Tabla 63. ¿Qué le gustaría que le ofreciera esta nueva empresa?



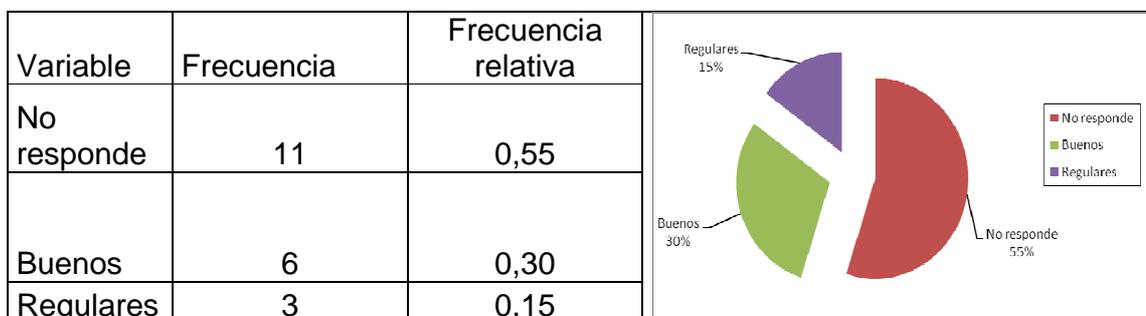
En cuanto a las expectativas frente al servicio el 65% no responde, el 10% dice garantía, el 5% responsabilidad y garantía y a Puntualidad e Idoneidad le dan un 5% a cada uno, para otro el 10%. El 35% insiste en los satisfactores señalados.

Tabla 64. ¿Han llegado a contratar cooperativas o de servicios temporales?



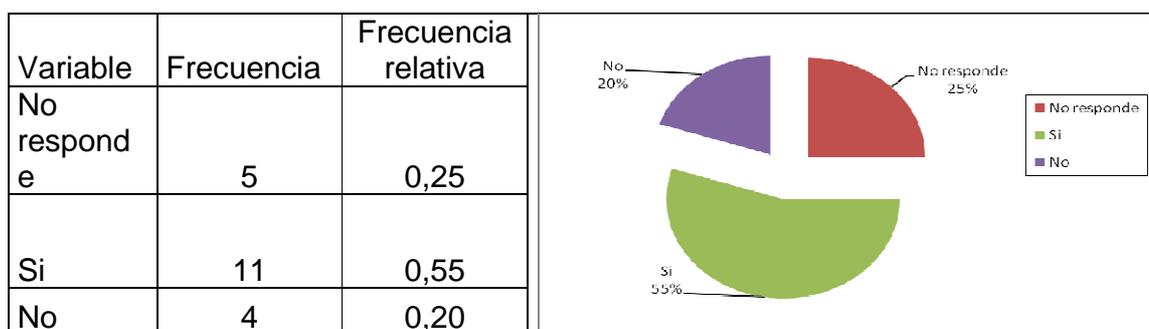
El 65% han llegado a contratar cooperativas, el 30% No. Estos pueden ser un mercado meta.

Tabla 65. ¿Cómo han sido los resultados?



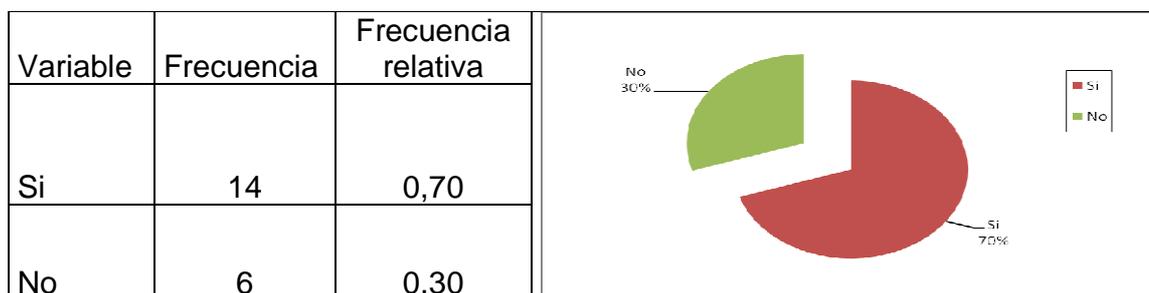
El 30% responde que los resultados han sido buenos, el 15% dicen que regulares y el 55% no responde. Esto indica que no hay insatisfacción en los usuarios, aunque se debe mejorar.

Tabla 66. ¿Estarían dispuestos a contratar cooperativas?



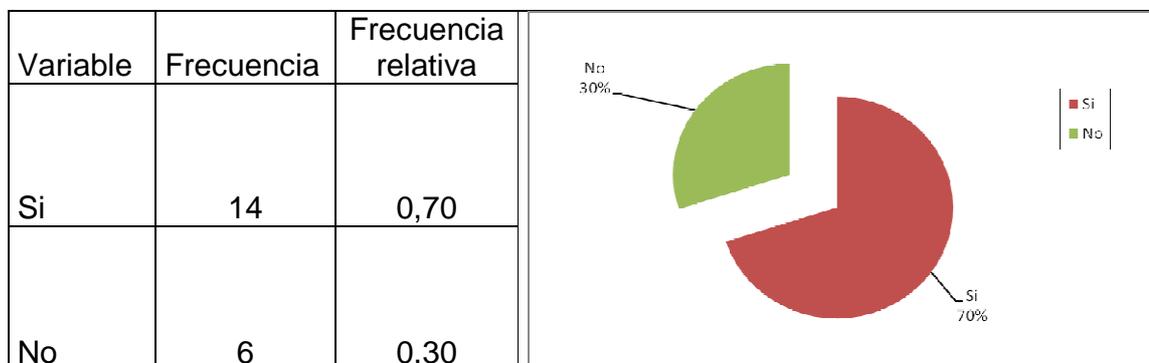
El 55% dicen estar dispuestos a contratar cooperativas, el 20% dice que no, los demás no responden. Una oportunidad.

Tabla 67. ¿En la nueva normatividad su empresa esta obligada a priorizar la contratación con cooperativas?



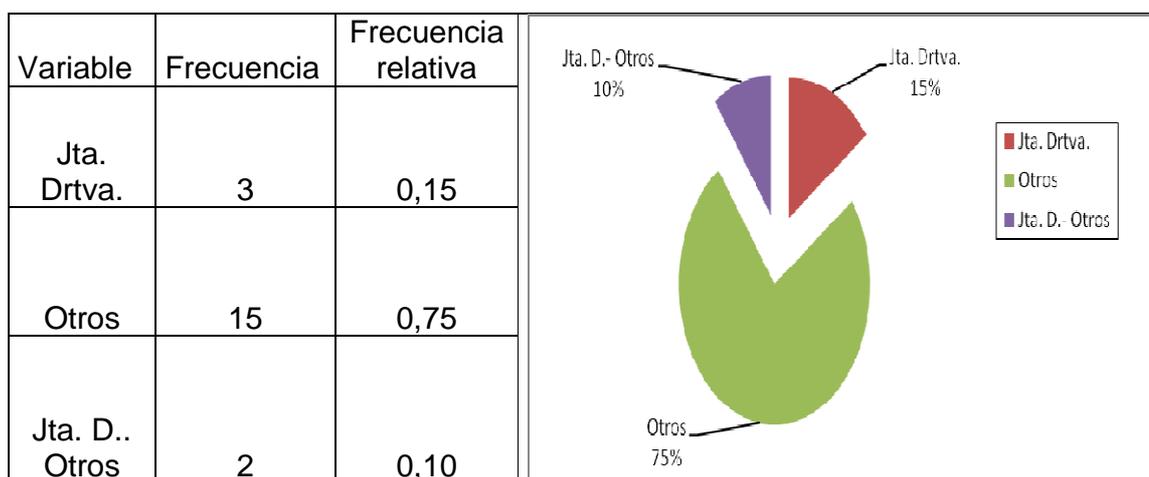
El 70% dice que la normatividad los obliga a priorizar la contratación con cooperativas, el dice que No. Una oportunidad.

Tabla 68. ¿Ha oído hablar de COOPROGRESAR?



El 70% ha oído hablar de COOPROGRESAR, el 30% No. Este es un indicador de posicionamiento positivo.

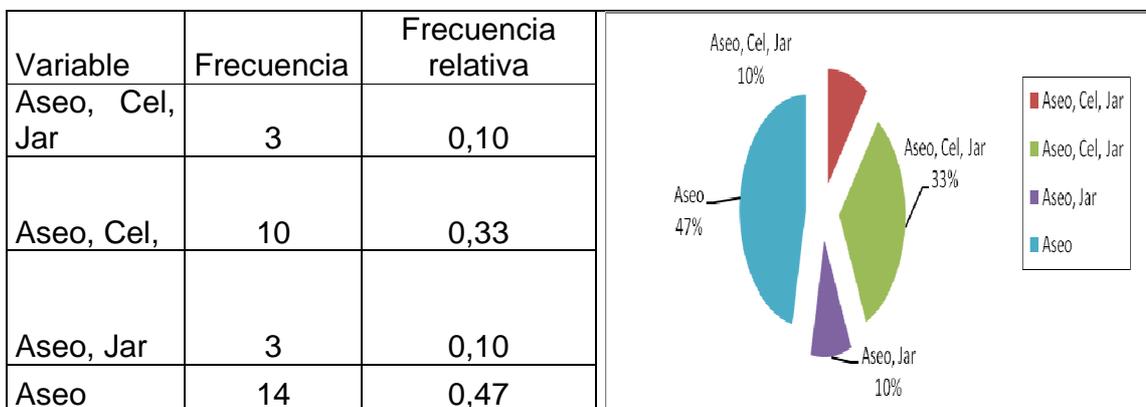
Tabla 69. ¿Quiénes intervienen en la decisión de contratación?



En la decisión de contratación en el 75% intervienen otros distintos a la Junta Directiva y el gerente, en el 15% la decisión la Junta Directiva.

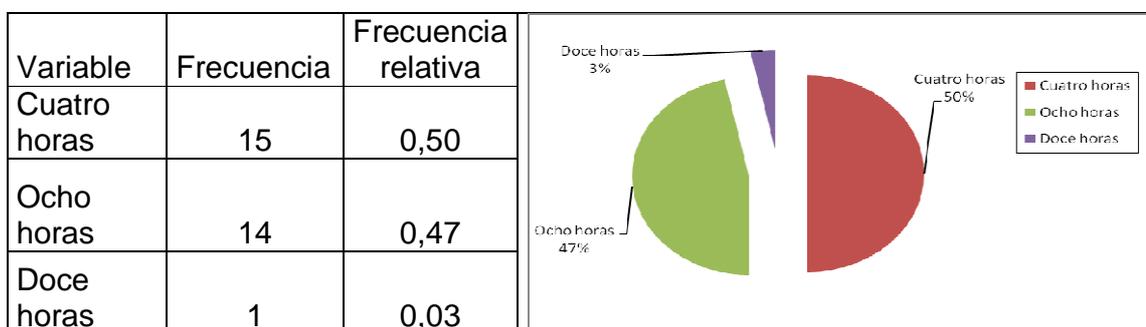
INSTITUCIONES EDUCATIVAS PRIVADAS

Tabla 70. ¿Qué servicios generales utilizan?



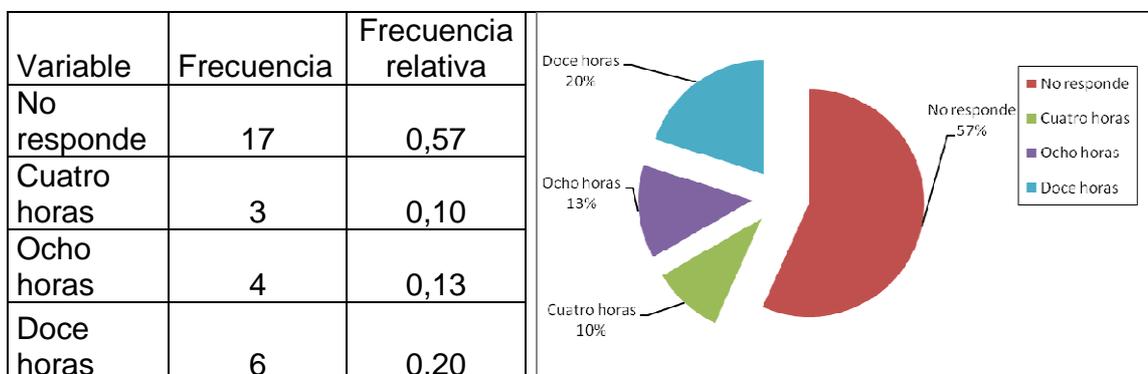
El 47% demanda aseo, el 33% aseo y celaduría, el 10% aseo, celaduría y jardinería. La totalidad demanda los servicios que ofrece COOPROGRESAR, una oportunidad.

Tabla 71. ¿Horas en el servicio de aseo?



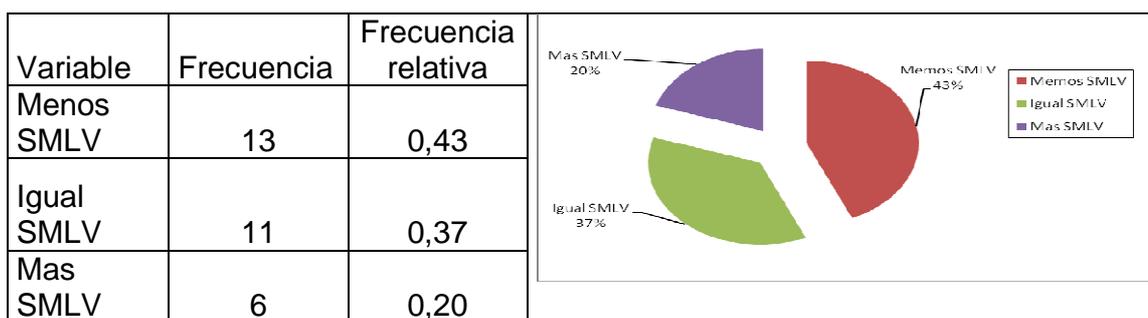
El 50% demanda cuatro horas de aseo diarias, el 47% ocho horas y sólo el 3% demanda doce. COOPROGRESAR tiene la oportunidad de contratar por hora en un 50% y ofrecer una mayor cobertura.

Tabla 72. ¿Horas en el servicio de celaduría?



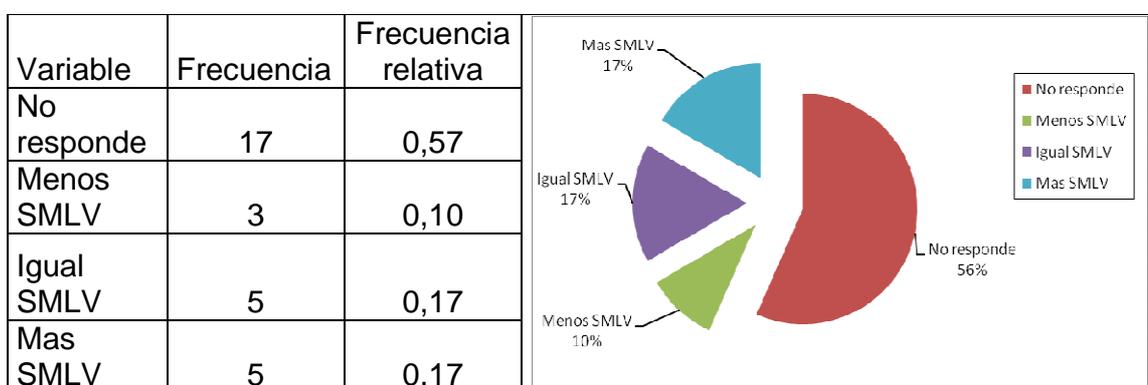
De quienes demandan celaduría lo hace doce horas diarias el 20%, ocho horas el 13% y cuatro horas el 10%.

Tabla 73. ¿Valor hora en aseo?



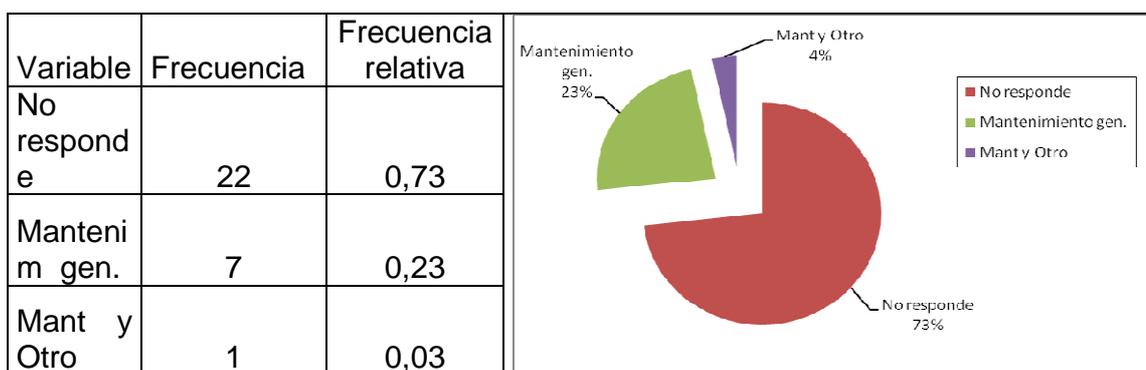
El 43% paga la hora de aseo por debajo del S.M.L.V., el 37% lo paga a la par y sólo el 20% paga por encima del mínimo. Esto representa una amenaza.

Tabla 74. ¿Valor hora en celaduría?



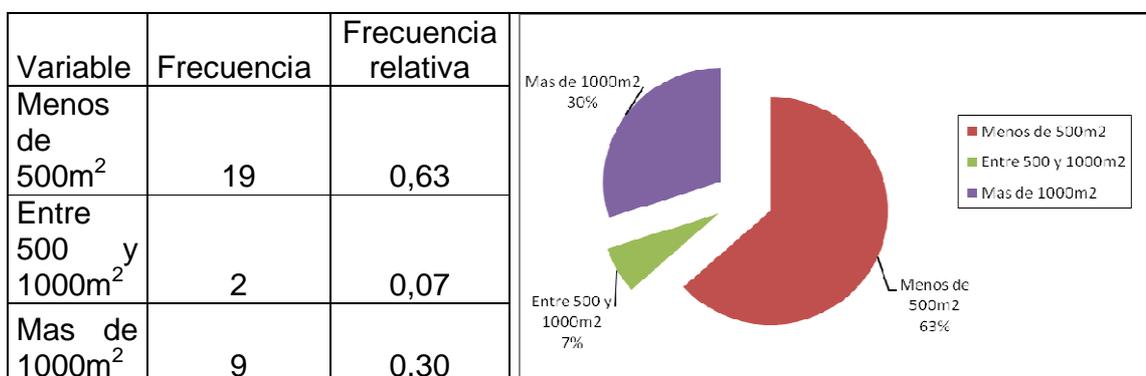
De quienes demandan celaduría el 17% pagan por encima del mínimo, lo mismo que los que pagan a la par con el mínimo, sólo el 10% paga menos del S.M.L.V. En este servicio se ofrece mejor oportunidad.

Tabla 75. ¿Qué otro servicio utilizan?



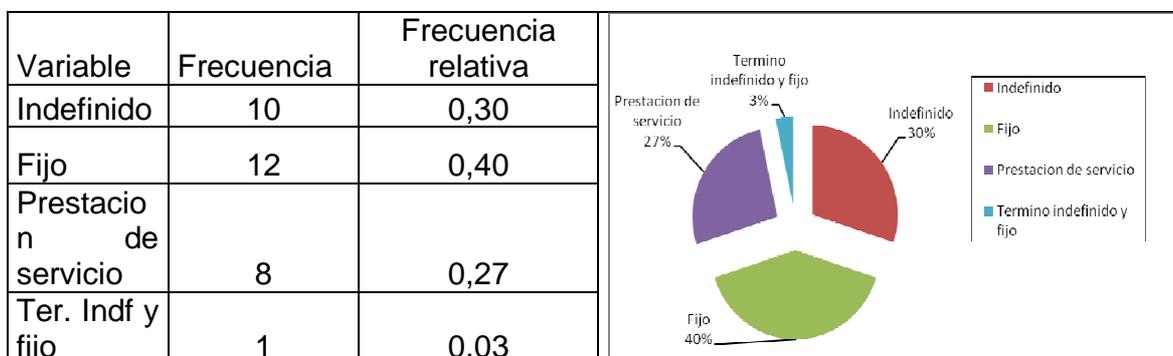
El 26% de quienes demandan otro servicio lo hacen en Mantenimiento Gral., de ellos el 3% combinado con otro servicio. Una oportunidad para el nuevo servicio de COOPROGRESAR.

Tabla 76. ¿Cuál es el área que se debe atender?



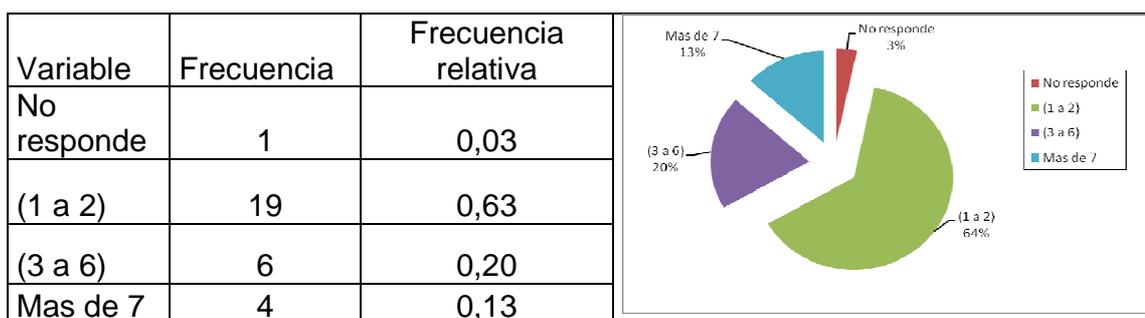
El área a atender en el 63% es menor a 500 m² y en el 30% es superior a los mil, el resto está entre 500 y 1000. En términos generales las áreas en este segmento son pequeñas.

Tabla 77. ¿Qué tipo de contratación implementa?



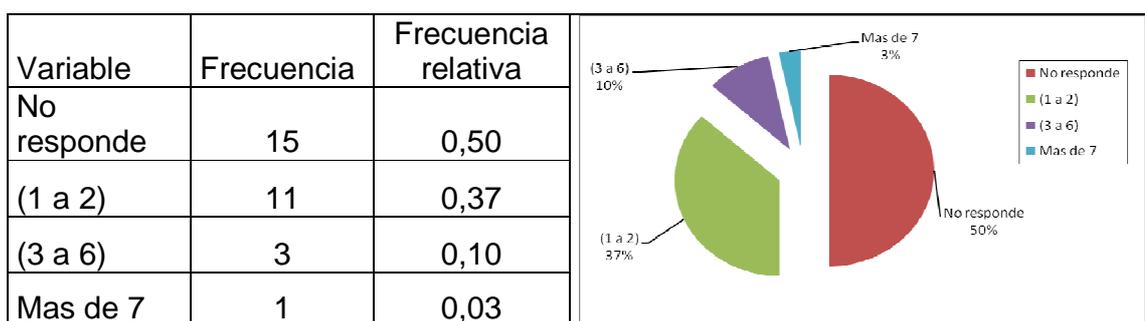
El 40% contrata a término fijo, el 27% por prestación de servicios y el 30% a término indefinido. Una oportunidad del 67%.

Tabla 78. ¿Cuántas personas contratan en aseo?



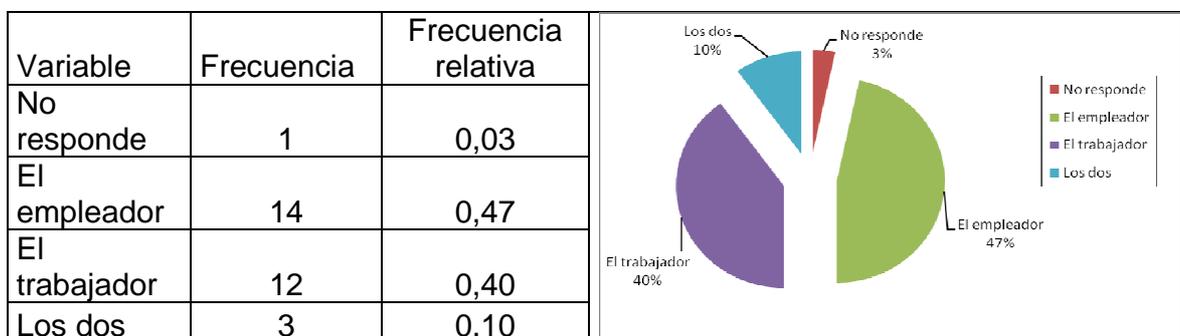
El 63% contratan entre 1 y 2 personas para aseo, el 20% entre 3 y 6 y el 13% más de 7. Una oferta mínima de 65 empleos.

Tabla 79. ¿Cuántas personas contratan en celaduría?



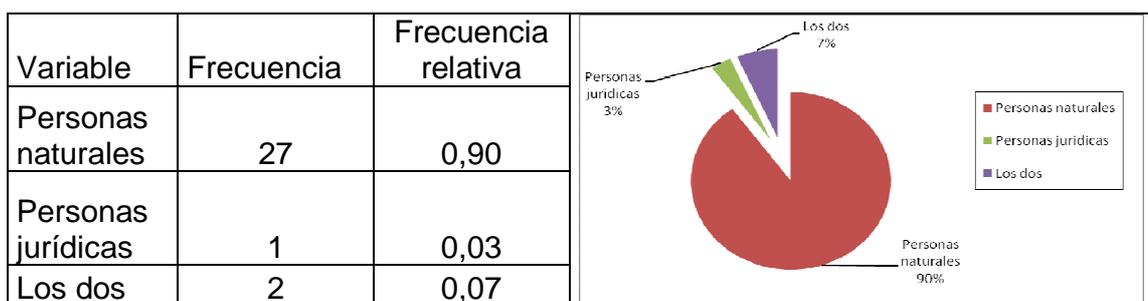
De los que demandan celaduría el 37% contratan entre 1 y 2 personas, el 10% entre 3 y 6 y el 3% más de 7. La opción de 27 empleos más.

Tabla 80. ¿Cómo manejan la carga prestacional?



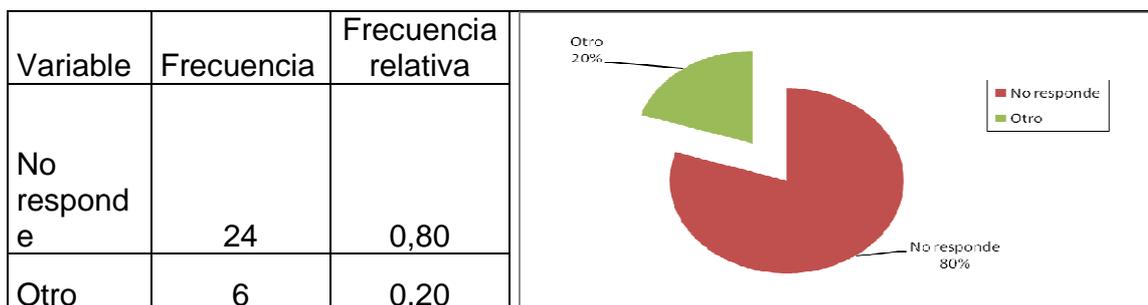
En el 47% la carga prestacional la maneja el empleador, en el 40% la asume el trabajador y en el 10% los dos. Un 57% favorable a la oferta de COOPROGRESAR.

Tabla 81. ¿Contratan a?



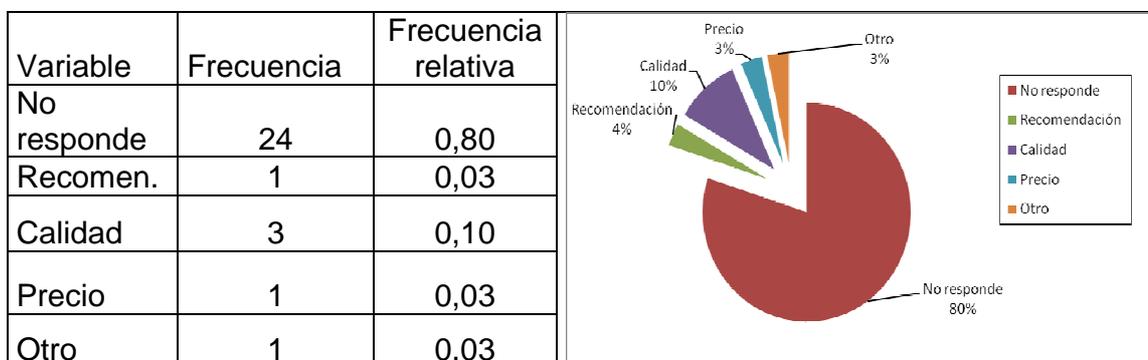
El 90% contratan personas naturales, el 7% las dos y el 3% a personas jurídicas. La contratación mayoritaria a personas naturales va unido al tamaño de estas instituciones.

Tabla 82. ¿Con quién contratan actualmente los servicios generales?



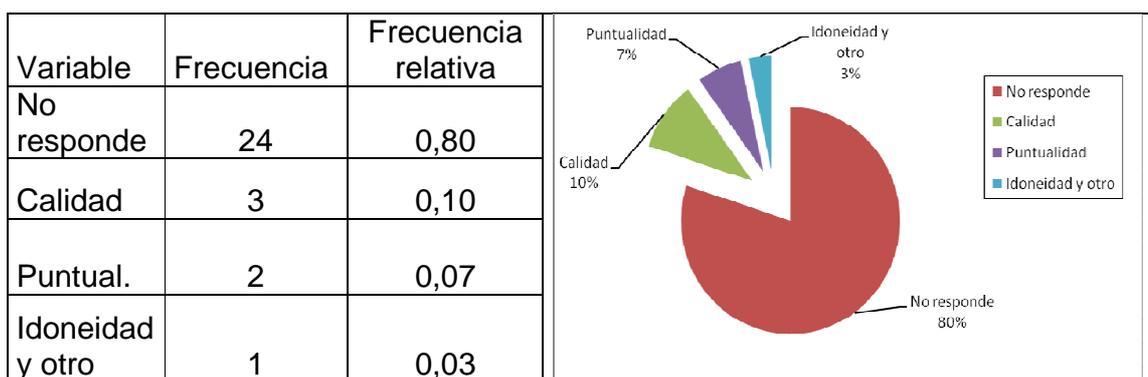
El 80% no responde y el 20% contrata con otro distinto a los del listado presentado.

Tabla 83. ¿Qué los llevó a escoger la empresa con la cual contratan hoy?



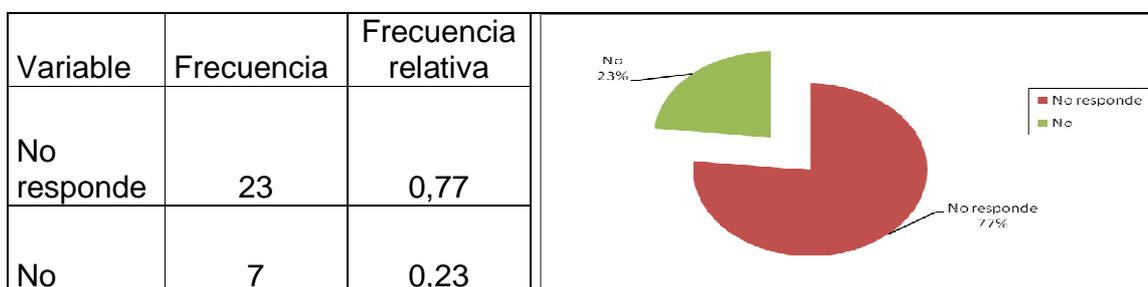
Del 20% que respondió la mitad dice que la calidad, el resto se distribuye por iguales partes en recomendación, precio y otro.

Tabla 84. ¿Qué deficiencias o quejas encuentran en el servicio?



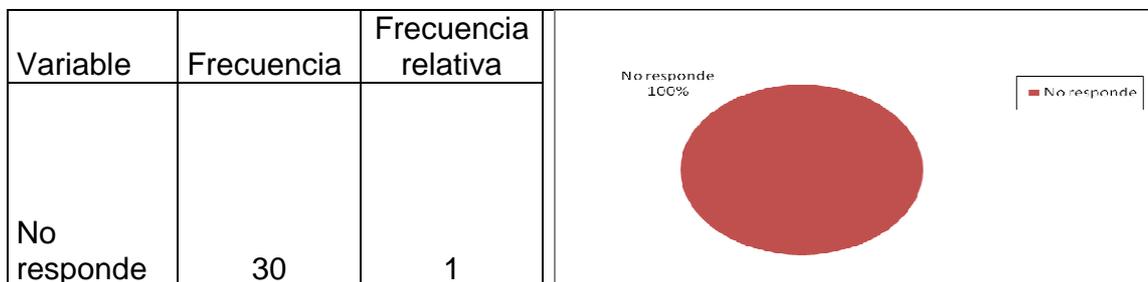
El 50% se queja de la falta de calidad en el servicio, el 36% de la falta de puntualidad y el 14% de Idoneidad y otro.

Tabla 85. ¿Le gustaría cambiar de empresa prestadora de servicio?



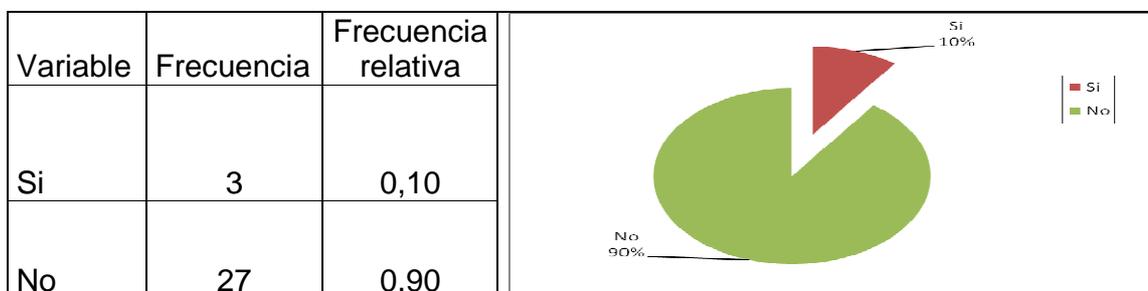
El 77% no responde y el resto no está dispuesto a cambiar de proveedor. Este segmento no ofrece gran oportunidad para COOPROGRESAR.

Tabla 86. ¿Qué le gustaría que le ofreciera esta nueva empresa?



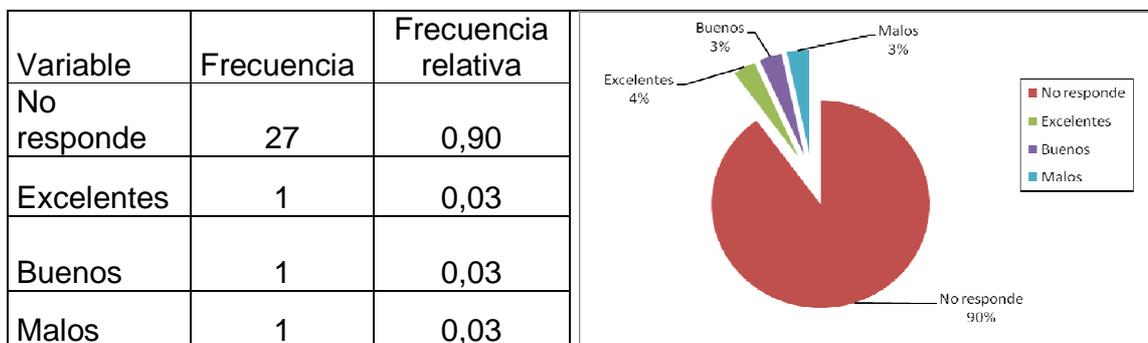
El 100% no responde a qué le gustaría que le ofrecieran.

Tabla 87. ¿Han llegado a contratar cooperativas o de servicios temporales?



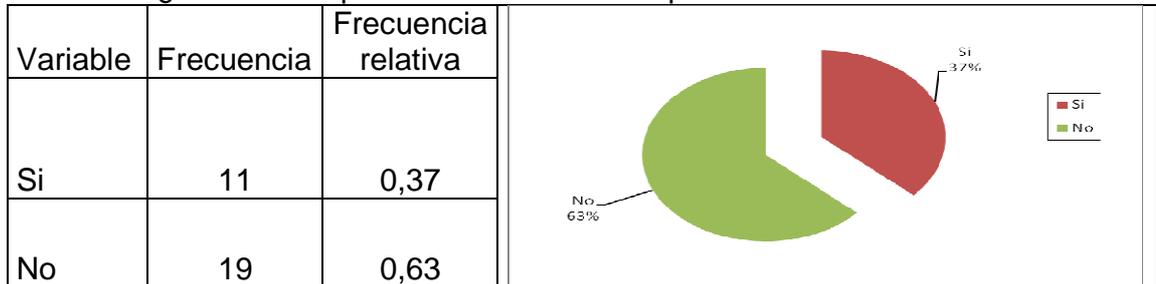
El 90% no ha contratado cooperativas.

Tabla 88. ¿Cómo han sido los resultados?



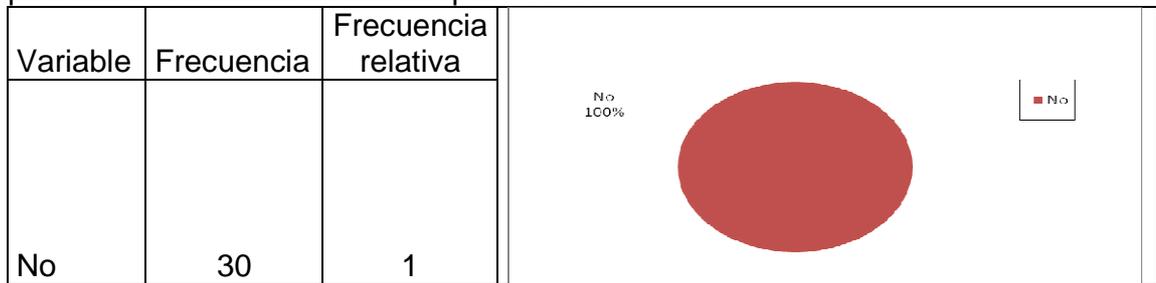
Del 10% que respondió las opiniones están repartidas por igual en que los resultados han sido excelentes, buenos y malos.

Tabla 89. ¿Estarían dispuestos a contratar cooperativa?



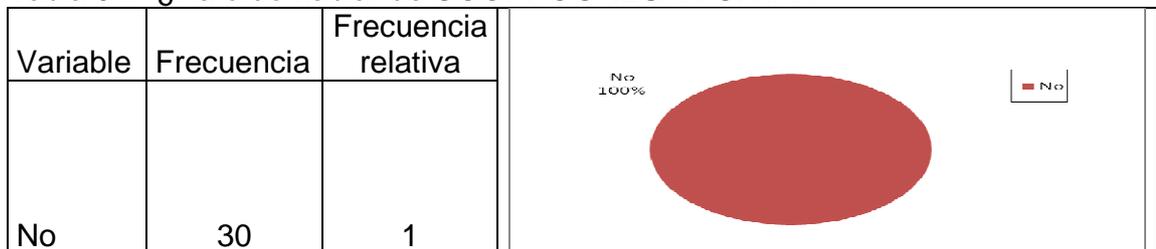
El 37% dice estar dispuesto a contratar cooperativas, el resto no.

Tabla 90. ¿En la nueva normatividad su empresa o institución está obligada a priorizar la contratación con cooperativas?



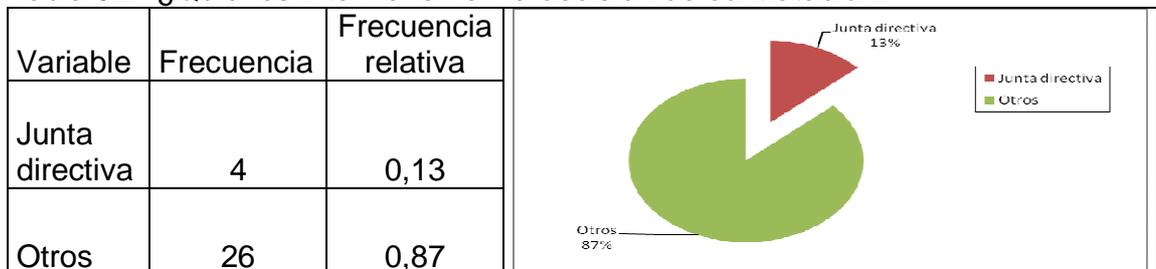
El 100% dice que la norma no los obliga a priorizar la contratación con cooperativas.

Tabla 91. ¿Ha oído hablar de COOPROGRESAR C.T.A.?



El 100% no ha oído hablar de COOPROGRESAR. Cero posicionamiento de COOPROGRESAR en este segmento.

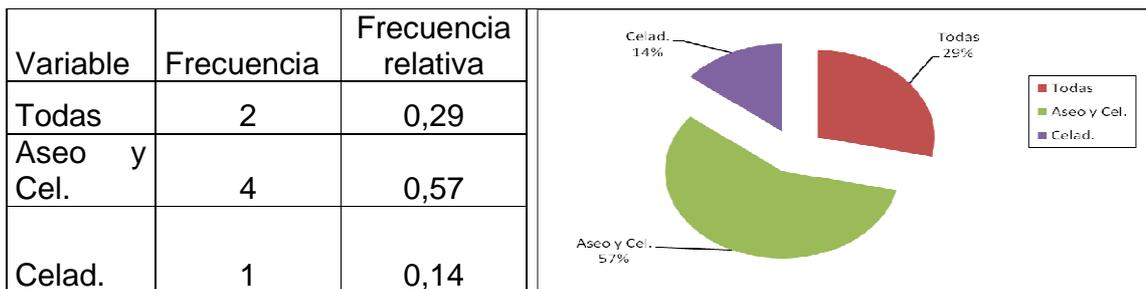
Tabla 92. ¿Quiénes intervienen en la decisión de contratación?



En el 87% de los casos quienes toman la decisión de contratar son otros diferentes a la Junta Directiva y la asamblea de socios.

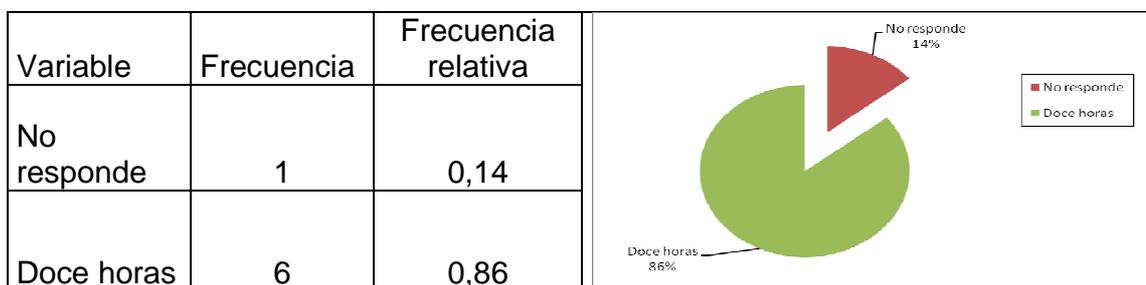
EMPRESAS DE SERVICIO PÚBLICO

Tabla 93. ¿Qué servicios generales utilizan?



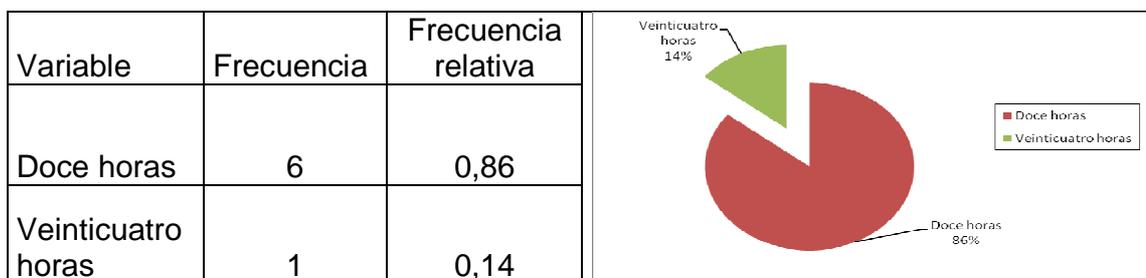
El 57% demanda aseo y celaduría, el 29% demanda todos los servicios y el 14% demanda sólo celaduría. En este segmento tienen demanda todos los servicios que ofrece COOPROGRESAR.

Tabla 94. ¿Horas en el servicio de aseo?



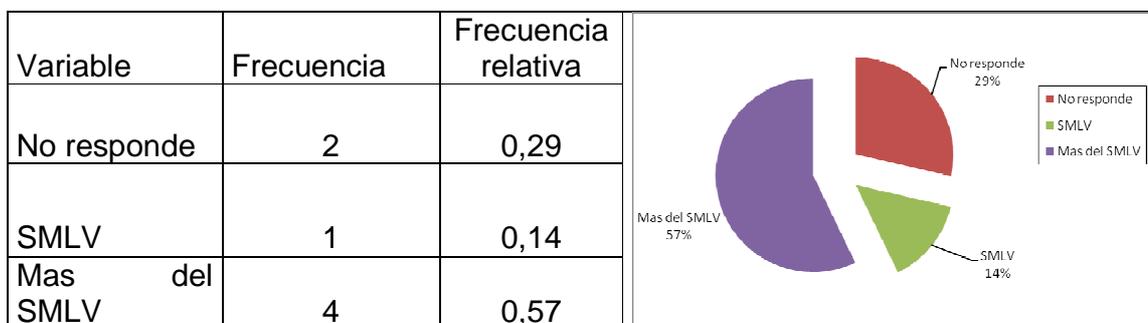
El 86% demanda doce horas de aseo diarias, el 14% no demanda aseo. En este servicio no tiene cabida la estrategia de COOPROGRESAR de prestar el servicio por horas.

Tabla 95. ¿Horas en el servicio de celaduría?



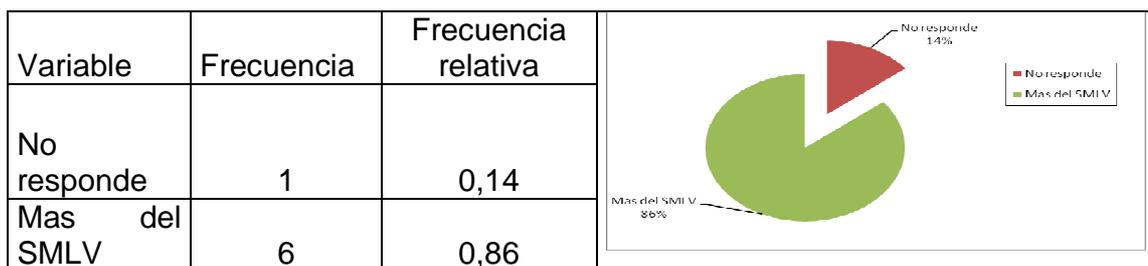
El 86% demanda doce horas de celaduría diarias y el 14% demanda veinticuatro horas. Es una oportunidad de empleo.

Tabla 96. ¿Valor hora en aseo?



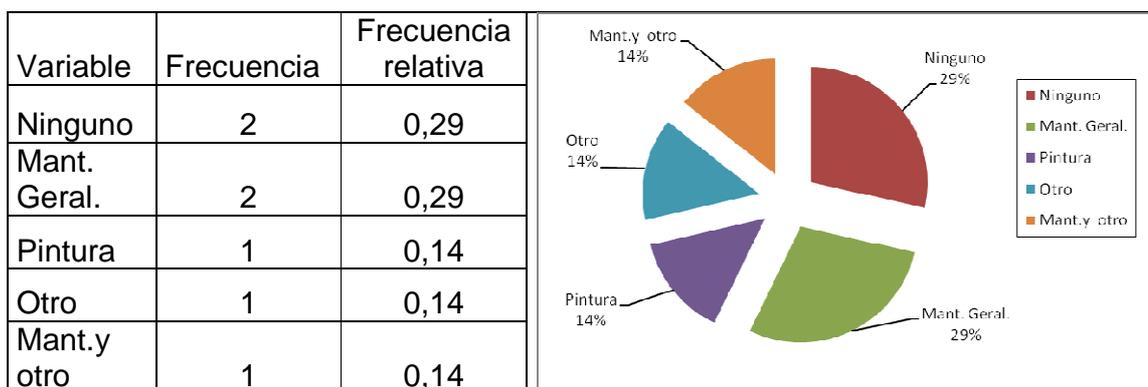
El 57% paga la hora de aseo por encima del S.M.L.V., el 14% lo paga a la par con el mínimo, el resto no responde. Esta es una oportunidad para el servicio de aseo.

Tabla 97. ¿Valor hora en celaduría?



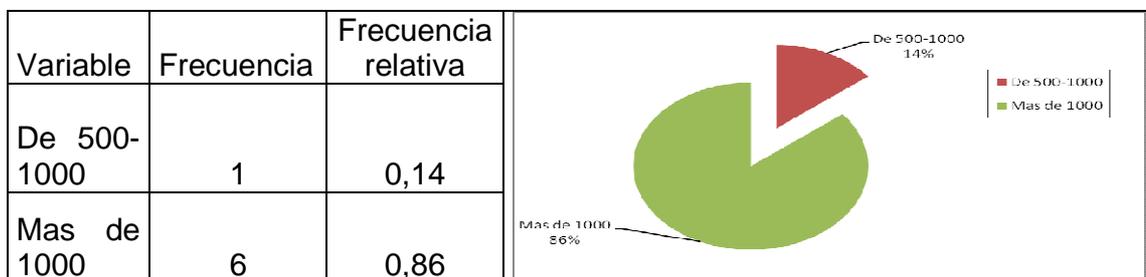
El 86% paga la hora de celaduría por encima del mínimo y el 14% no responde. Una oportunidad de incremento de ingresos.

Tabla 98. ¿Qué otro servicio utilizan?



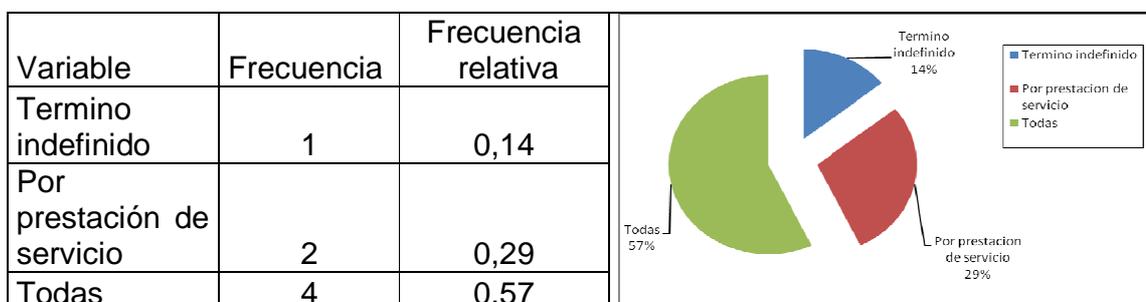
El 29% no demanda otro servicio, otro 29% demanda mantenimiento general más un 14% que lo demanda acompañado de otro servicio y 14% demanda pintura. Presenta un 43% de oportunidad para el nuevo servicio de COOPROGRESAR.

Tabla 99. ¿Cuál es el área que se debe atender?



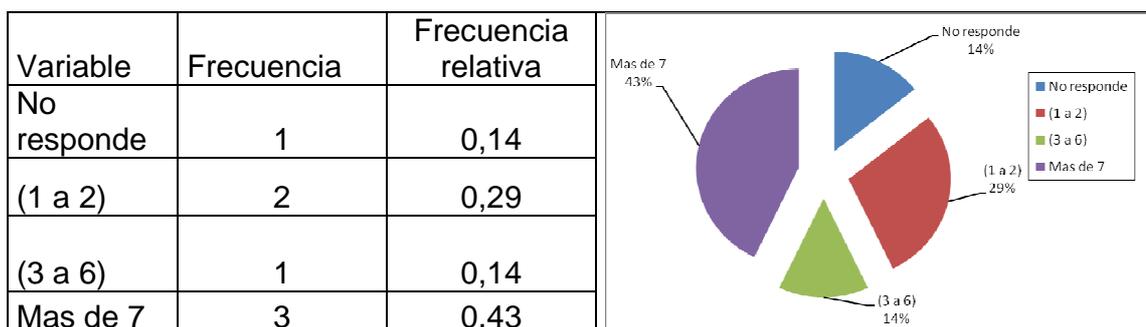
El área a atender en el 86% es superior a 1000 m², en el 14% está entre 500 y 1000 m². Son áreas grandes que demandan mayor fuerza de trabajo.

Tabla 100. ¿Qué tipo de contratación implementa?



El 57% implementa todos los tipos de contratación, el 29% utiliza la orden de prestación de servicios y el 14% a término indefinido. Sólo estos últimos no son afines a la propuesta de contratación de COOPROGRESAR.

Tabla 101. ¿Cuántas personas contratan en aseo?



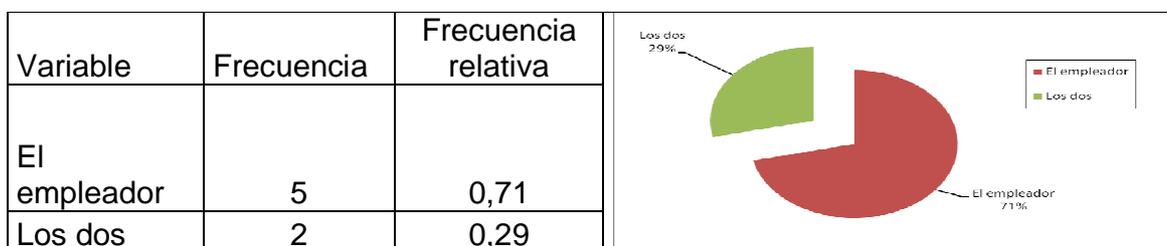
En aseo el 43% contrata más de 7 personas, el 29% contrata entre 1 y 2, el 14% entre 3 y 6, el resto no contrata. Una oferta de mínimo 26 empleos.

Tabla 102. ¿Cuántas personas contratan en celaduría?



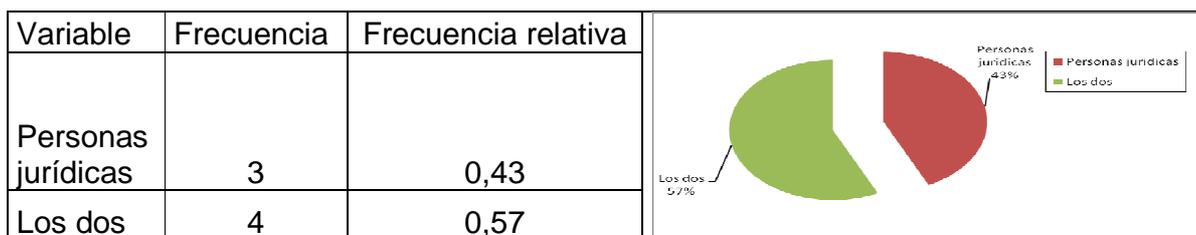
El 71% contratan entre 3 y 6 personas para celaduría y el 29% contrata más de 7. Una oferta mínima de 29 empleos en celaduría.

Tabla 103. ¿Cómo manejan la carga prestacional?



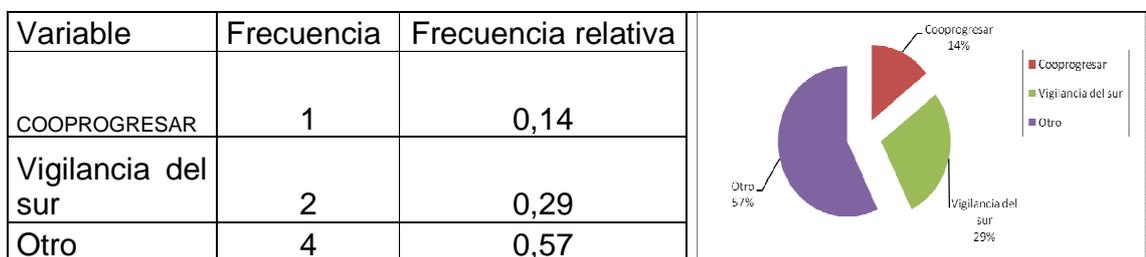
En el 71% de los casos la carga prestacional la asume el empleador y en el 29% el empleador y el trabajador. La mayoría son permeables a la contratación con COOPROGRESAR.

Tabla 104. ¿Contratan a?



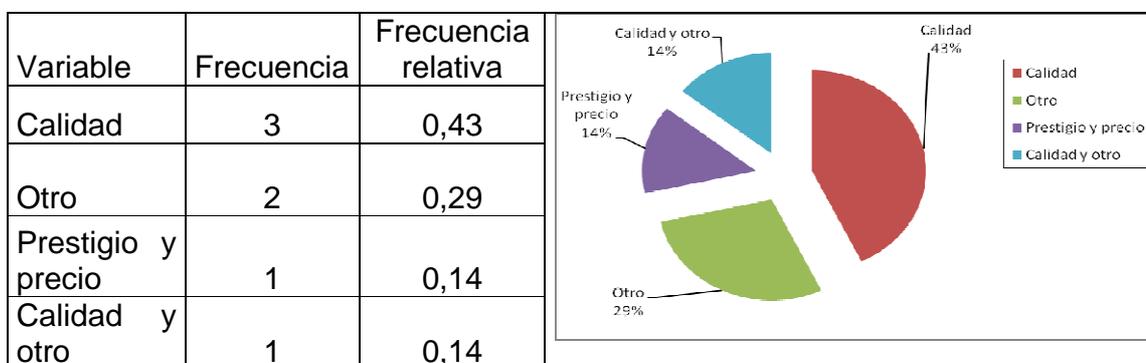
El 57% contrata personas naturales y jurídicas, y el 43% sólo contrata personas jurídicas. La totalidad representa una oportunidad.

Tabla 105. ¿Con quién contratan actualmente los servicios generales?



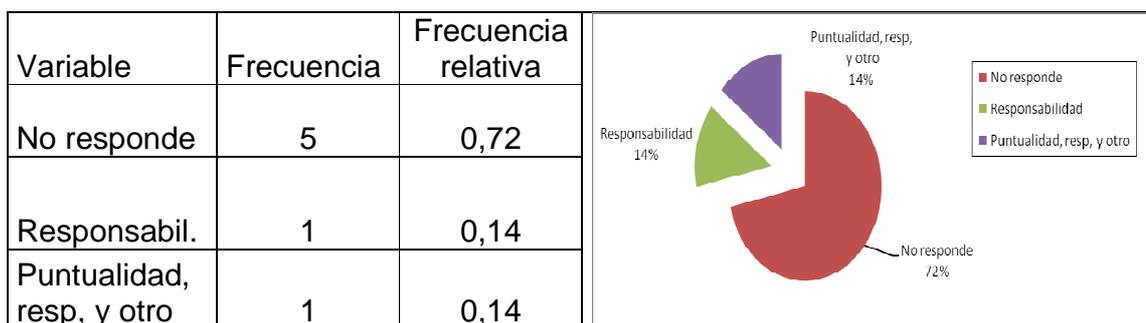
El 57% contratan sus servicios con otro distinto a los de la lista presentada, el 29% lo hace con Vigilancia del Sur y el 14% con COOPROGRESAR.

Tabla 106. ¿Qué los llevó a escoger la empresa con la cual contratan hoy?



En los criterios de contratación el 43% tiene en cuenta la Calidad, el 29% otro distinto al listado y el 28% se distribuye por partes iguales las opciones de Prestigio y precio y Calidad y otro. Practicamente el 57% tiene como criterio la calidad.

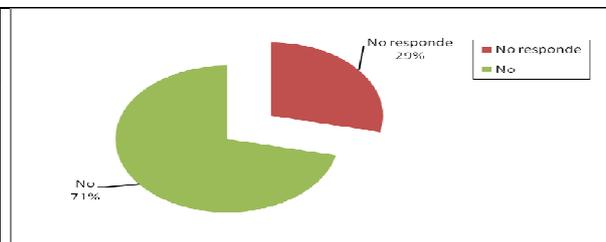
Tabla 107. ¿Qué deficiencias o quejas encuentran en el servicio?



Cuestionados por las deficiencias y quejas en el servicio el 72% no responde, el resto se divide por iguales porcentajes entre: Responsabilidad y Puntualidad, responsabilidad y otro

Tabla 108. ¿Le gustaría cambiar de empresa prestadora de servicio?

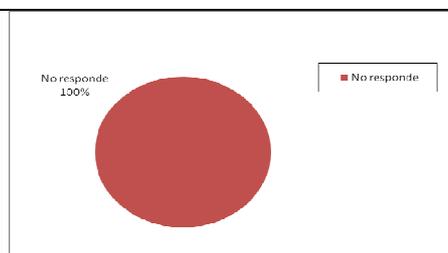
Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
No responde	2	0,29
No	5	0,71



El 71% no está dispuesto a cambiar de empresa proveedora y el 29% no responde.

Tabla 109. ¿Qué le gustaría que le ofreciera esta nueva empresa?

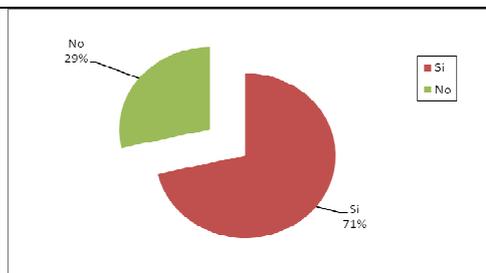
Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
No responde	7	1



Ninguno de los encuestados dio opinión con respecto a las expectativas del servicio.

Tabla 110. ¿Han llegado a contratar cooperativas o de servicios temporales?

Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
Si	5	0,71
No	2	0,29



El 71% han llegado a contratar cooperativas, el resto no. El 71% ha contratado con cooperativas y son fieles a ellas.

Tabla 111. ¿Cómo han sido los resultados?

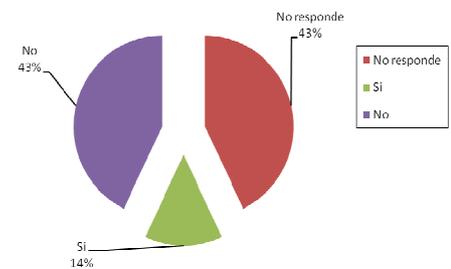
Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
No responde	4	0,57
Excelentes	1	0,14
Buenos	2	0,29



Para el 29% los resultados del servicio han sido buenos, para el 14% excelentes y el resto no responde. El 43% están satisfechos con el servicio. Hay un 28% que podría contratar a otra cooperativa.

Tabla 112. ¿Estarían dispuestos a contratar cooperativa?

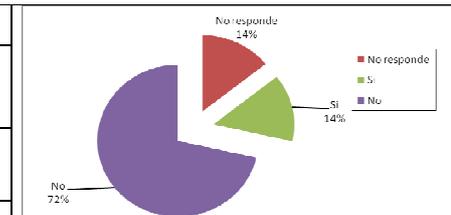
Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
No responde	3	0,43
Si	1	0,14
No	3	0,43



El 43% dice no estar dispuesto a contratar cooperativas, el 14% dice Si y el resto no responde.

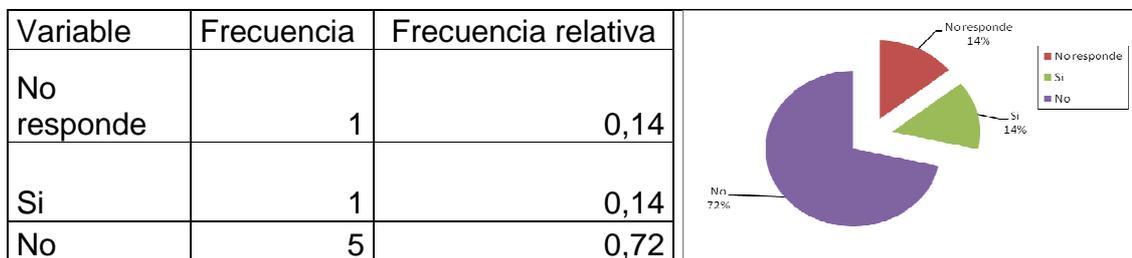
Tabla 113. ¿En la nueva normatividad su empresa o institución está obligada a priorizar la contratación con cooperativas?

Variable	Frecuencia	Frecuencia relativa
No responde	1	0,14
Si	1	0,14
No	5	0,72



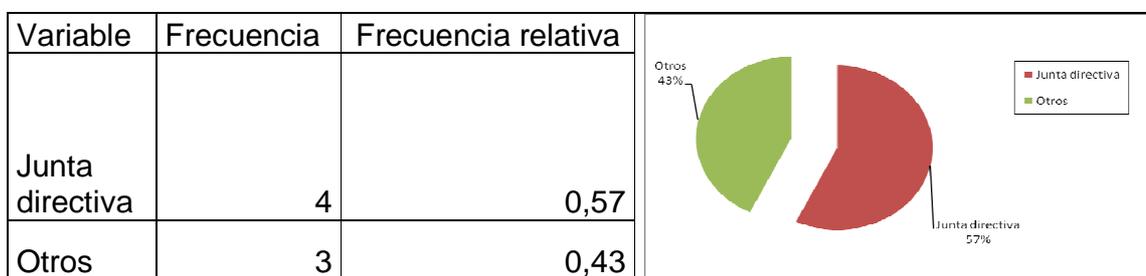
El 72% dice que la norma no los obliga a priorizar la contratación con cooperativas, el 14% dice que Si y el resto no responde.

Tabla 114. ¿Ha oído hablar de COOPROGRESAR C.T.A.?



El 72% no ha oído hablar de COOPROGRESAR, el 14% si y el resto no responde.

Tabla 115. ¿Quiénes intervienen en la decisión de contratación?



En el 57% la decisión de contratar la toma la Junta Directiva y en el 43% lo hacen otros.

ANEXO B. ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE COOPROGRESAR C.T.A.

Los oficios o servicios básicos que prestan los asociados de COOPROGRESAR son aseo (8%) y celaduría (42%) y algunos prestan ambos a la vez (el 50%), es decir, no hay una estricta división y especialización del trabajo.

Gráfico 1. Horas diarias de trabajo.



El 67% trabaja 12 horas diarias, lo que hace suponer escaso tiempo disponible para el descanso y la educación o capacitación de los asociados, lo que va en detrimento de la calificación del personal. Una debilidad.

Sólo el 17% de los asociados están entre los veinte y treinta años. Entre treinta y cuarenta años sólo hay el 25%. El resto es mayor de 40 años (EL 58%). Y el 25% está por encima de los cincuenta años. Esto quiere decir que es escasa la población joven. Esto deviene de que el personal que integró la cooperativa eran trabajadores antiguos de las instituciones educativas públicas y los pocos jóvenes son hijos o familiares de mayores asociados a quienes han ido reemplazando. Además la cooperativa no afilia nuevo personal si no tiene un empleo donde ocuparlo, pues el hacerlo implica un compromiso con ellos en lo relacionado con prestaciones y seguridad social.

Esto constituye una debilidad por la alta edad de los asociados, pero ventaja por la experiencia.

Gráfico 2. Edad de los asociados de COOPROGRESAR.

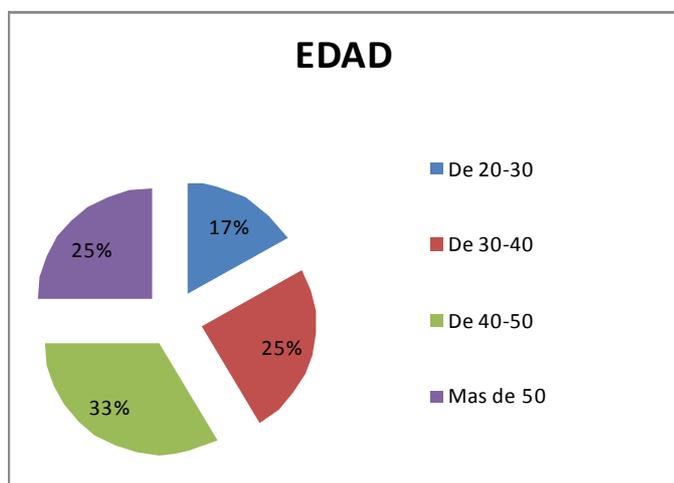
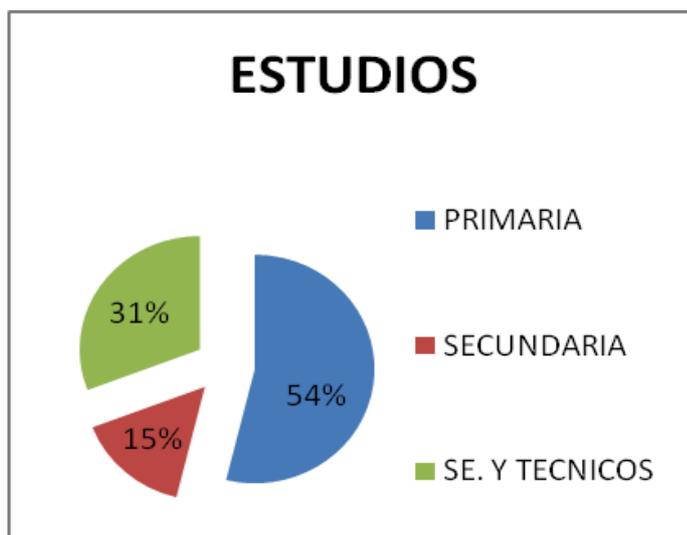
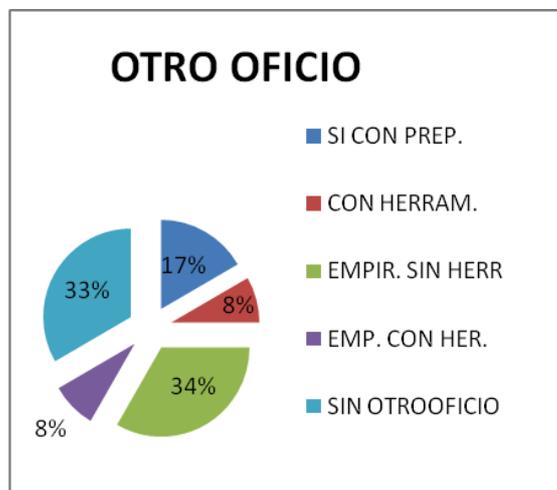


Gráfico 3. Nivel de instrucción de los asociados.



Sólo el 54% tiene realizada la primaria, el 46% ha realizado la secundaria y el 31% de estos ha efectuado estudios técnicos, es decir aunque hay un buen porcentaje de asociados con estudios técnicos, la mayoría no los tiene y son personas con poca instrucción. Se puede decir que la mayoría del personal no es calificado, lo que constituye una debilidad.

Gráfico 4. Otros oficios que pueden desempeñar los asociados



El 33% no tiene otro oficio distinto a aseo y celaduría, sin embargo el 67% realiza otro oficio, un 17% con preparación en el y el resto empíricos y un 16% dispone de herramientas para realizar dicho oficio.

Entre los otros oficios que pueden desempeñar están: Albañilería, Plomería, Jardinería, Pintura de edificios, confecciones, fabricación de utensilios de aseo, preparación de productos cárnicos, secretariado, etc.

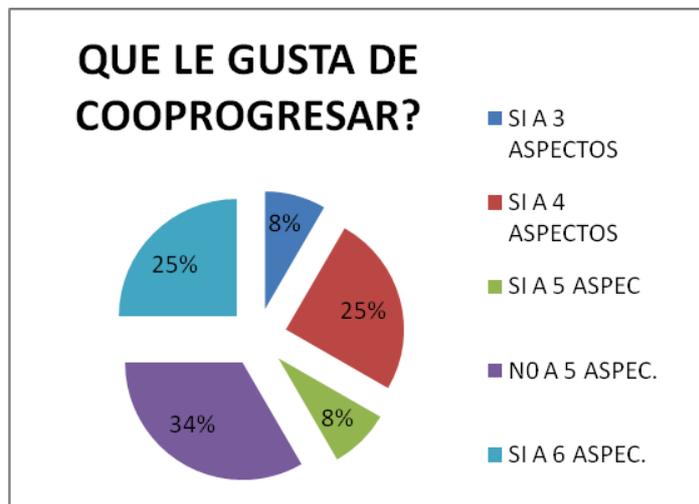
El que el 67% pueda desempeñar otros oficios es una ventaja que se debe aprovechar.

Gráfico 5. Estado de ánimo de los asociados con respecto a su cooperativa.



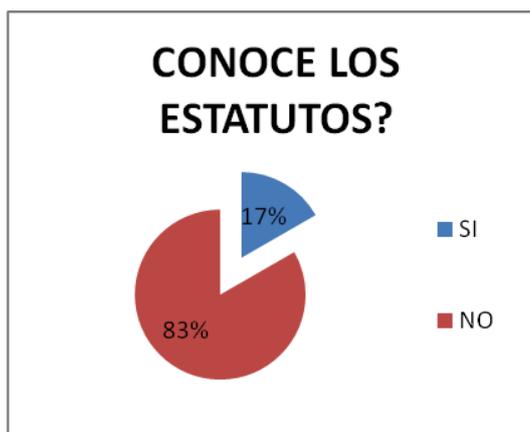
A la pregunta de si se siente bien en COOPROGRESAR el 25% no respondió, el 67% dijo si y el 8% respondió no. De todos modos se respira un ambiente de indisposición por el manejo de las directivas y el trámite que dan a las contradicciones. El ambiente organizativo no es óptimo lo que representa una debilidad.

Gráfico 6. Actitud frente al manejo interno de la cooperativa.



Organización: Sí -1a, No – 1b Orientaciones de los directivos: Sí -2a, No – 2b. Las compensaciones: Sí -3^a, No -3b. La estabilidad: Sí -4a, No- 4b. La Seguridad Social: Sí – 5a, No -5b. El Compañerismo: Sí -6a, No 6b. Es decir, el 58% está de acuerdo con la mayoría de los aspectos consultados, el resto manifiesta no estar satisfecho.

Gráfico 7. Conocimiento de las normas internas.



Sólo el 17% conoce los estatutos, lo que denota falta de sentido de pertenencia y apropiación de la cooperativa como una empresa de su propiedad. Esta es una debilidad, la falta de sentido de pertenencia.

Gráfico 8. Interés por la capacitación de los asociados.



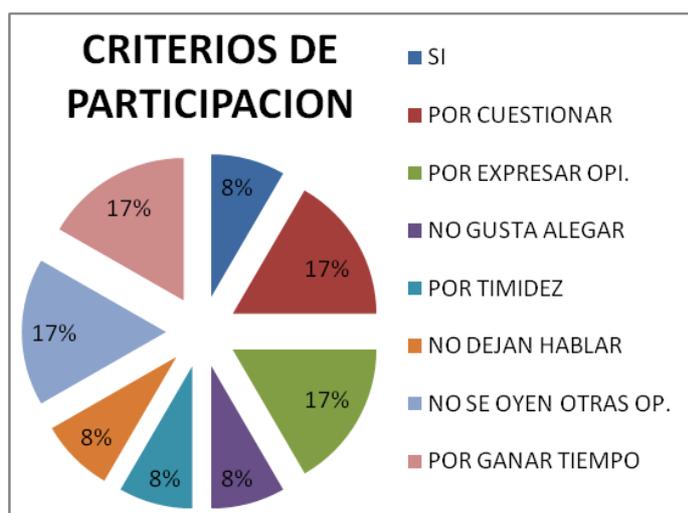
Sólo el 25% reconoce que se dictan cursos de capacitación para los asociados y los dos que se han dictado hasta ahora son el de cooperativismo básico y uno de formación básica en vigilancia. Hay una debilidad en cuanto al proceso de formación de los asociados.

Gráfico 9. Participación es en la toma de decisiones.



Entre los criterios o razones para asistir a las asambleas el 59% señala que lo hace por enterarse, el 8% por responsabilidad, el 33% no asiste y el 8% de estos aduce que no tiene tiempo o que se le cruza con el turno de trabajo. La mayoría de los asociados asiste a las asambleas, lo que constituye una ventaja.

Gráfico 10. Criterios para la participación.



En los criterios para participar en las discusiones en las asambleas el 8% participa pero no dice por qué, el 17% lo hace por cuestionar, otro tanto por expresar opiniones, el 17% no interviene por ganar tiempo o no prolongar las asambleas, otro 17% dice no intervenir por que no se tienen en cuenta otras opiniones y el otro 24% distribuido en porcentajes del 8% no interviene por timidez, porque no dejan hablar o porque no les gusta alegar. En resumen sólo el 42% toma la palabra en las asambleas. Esto representa una debilidad.

Gráfico 11. Fidelidad a la cooperativa.



A la pregunta de si se retiraría de COOPROGRESAR por aceptar un empleo en otra empresa, el 67% dijo que si y el 8% no respondió, sólo el 25% respondió no. Esto puede tomarse como un indicador de que los asociados sólo tienen a COOPROGRESAR como una empresa de empleo. No hay fidelidad a la COOPERATIVA, lo que constituye una debilidad.

Gráfico 12. Conciencia cooperativa de los asociados.



El 92% no pertenece a ninguna otra cooperativa, lo que sumado a la experiencia de la fundación de COOPROGRESAR nos lleva a deducir que en los asociados realmente no existe una cultura cooperativa sino que la iniciativa la tomaron terceros.

Gráfico 13. Actitud frente a la economía solidaria.



Sin embargo el 59% responde afirmativamente a la pregunta de que si le gustaría pertenecer a otra cooperativa y el 33% contesta negativamente.

ANEXO C. FOLLETO PORTAFOLIO DE SERVICIOS (formato tamaño carta plegado en dos)

Primera página o portada.



EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS GENERALES
"Déjese servir, lo hacemos con Gusto y Calidad"

1 MISIÓN

La cooperativa de Trabajo Asociado Progresar es una institución sin ánimo de lucro especializada en la prestación de servicios generales y mantenimiento que atiende el sector público y privado de la ciudad de San Juan de Pasto.

Su filosofía de servicio esta basada en los principios de idoneidad, prestación oportuna de los servicios y satisfacción plena a los usuarios.

Nuestro compromiso con los asociados esta basado en el espíritu de solidaridad y progreso colectivo, entendido este no sólo desde el punto de vista económico sino espiritual.

2 VISION

La aspiración de Progresar C. T. A. es convertirse en el lapso de tres años en una De las empresas líderes del sector en la ciudad de San Juan de Pasto, en aras de reducir gastos e inconvenientes operativos a sus clientes y velar por el progreso y la estabilidad económica y social de sus asociados.

(Páginas intermedias)

2. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Nuestros asociados son todas personas de alta experiencia en el sector de los servicios generales, pues provienen de haber prestado sus servicios en las instituciones educativas del sector público de la ciudad de San Juan de Pasto bajo la forma de contratación individual, y ahora lo hacen bajo la forma asociativa a través de nuestra Cooperativa generando la sinergia propia del equipo de trabajo para garantizar una mayor calidad en el servicio a nuestros usuarios. Las áreas de trabajo que atendemos son las siguientes:

AREA DE ASEO

Realizamos la labor de aseo general de instituciones educativas. Entidades, condominios y conjuntos residenciales bajo la modalidad de trabajo a destajo, garantizando idoneidad, honestidad, cumplimiento y respeto en la prestación del servicio, sin detrimento de las demás labores y bienes propios de la institución atendida. Ofrecemos como valor agregado en este servicio, la posibilidad de que, en tiempo libre durante la jornada de trabajo, nuestros trabajadores si las condiciones lo exigen atiendan la portería, cuiden el jardín y/o sirvan los refrigerios.

AREA DE CELADURIA

Realizamos la labor de celaduría apoyándonos en nuestros asociados especializados en esta actividad y disponemos de modernos equipos de radio y una central de monitoreo que opera las veinticuatro horas del día, presta a brindar apoyo a los sitios donde se presente alguna anomalía que amerite la intervención de la autoridad o la fuerza policial. Nuestro valor agregado en este servicio es prestar el servicio de portería, si las condiciones lo requieren y no interfiere con la actividad de celaduría, sin que implique costo adicional alguno.

AREA DE MANTENIMIENTO

Atendemos las necesidades de mantenimiento y reparación en lo concerniente a albañilería, plomería, electricidad, pintura y soldadura. Es decir, hacemos reparaciones locativas en construcción, daños de acueducto, sanitarias e instalaciones eléctricas.

De igual manera le reparamos los muebles o enseres de madera y/o metálicos que se encuentren averiados o dañados. También le reparamos e instalamos verjas, antepechos y protectores metálicos.

Ofrecemos garantía y reparación postventa, libre de mal manejo, a las reparaciones locativas y de enseres realizadas.

(Contraportada)

**¿ QUIENES PUEDEN CONTAR CON
NUESTRO SERVICIOS ?**

COOPROGRESAR CTA. *Ofrece sus servicios a Instituciones Educativas del sector público y privado, en las primeras han estado vinculados nuestros asociados desde años atrás y aspiramos continuar haciéndolo, también atendemos Empresas del sector público y privado, Centros Comerciales y Condominios.*

Nuestros distinguidos usuarios pueden contar en sus instalaciones con personal capacitado que les brindan los servicios por ellos requeridos con estándares de eficiencia y calidad que llenan sus expectativas.

NOTA IMPORTANTE: Nuestra institución por su carácter cooperativo y razones de ley debe garantizar seguridad social, pensión y parafiscales a sus asociados, lo que se constituye en un valor agregado para nuestros usuarios, pues los libera de esta responsabilidad ante los trabajadores.

***Para una mayor información sobre nuestros
Servicios, comuníquese con:***

MONICA A. QUIÑONES M.

GERENTE

Calle 19A No.3-46 Barrio El Tejar

TEL.7301802

CELULAR 3137147729

SAN JUAN DE PASTO

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO PROGRESAR C.T,A.

(NIT. 830,511,056-6)

BALANCE DETALLADO (A 30 de Junio del año 2010)

CUENTA	NOMBRE DE CUENTA	SALDO
1	ACTIVOS	49,161,172.79
11	DISPONIBLE	8,980,765.07
1105	CAJA	2,747,420.34
110505	CAJA GENERAL	2,747,420.34
1110	BANCOS Y OTRAS ENTIDADES	6,233,344.73
111005	BANCOS COMERCIALES	6,233,344.73
11100501	BANCO AV VILLAS CTA. #201-46727-1	6,233,344.73
16	CUENTAS POR COBRAR	40,180,407.72
1660	INGRESOS POR COBRAR	40,180,407.72
166030	SERVICIOS VARIOS	40,180,407.72
	TOTAL ACTIVO	49,161,172.79
2	PASIVO	45,933,333.09
24	CUENTAS POR PAGAR	45,933,333.09
2415	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	550,000.00
241510	HONORARIOS	450,000.00
241520	SERVICIOS TEMPORALES	100,00000
2445	RETENCION EN LA FUENTE	446,143.00
2447	IMPUESTOS A LAS VENTAS RETENIDO	158,410.00
2450	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	833,236.00
2495	DIVERSAS	43,975,544.00
249595	OTRAS	43,975,544.00
24959501	COMPENSACIONES POR PAGAR	38,129,112.00
24959502	FONDO DE COMPENSACIONES	5,846,432.09

3	PATRIMONIO	3,197,839.70
31	CAPITAL SOCIAL	3,429,160.00
3105	APORTES SOCIALES	3,429,160.00
310505	APORTES ORDINARIOS	3,254,160.00
310510	APORTES EXTRAORDINARIOS	175,000.00
35	RESULTADOS DEL EJERCICIO	231,320.30
3505	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS	231,320.30
350505	EXCEDENTES	1,599,405.70
350510	PERDIDAS	1,830,726.00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		49,161,172.79

$$K = \frac{Ac - Pc}{Ac} = \frac{49.161.172,08 - 45.933.333,09}{49.161.172,08} = 0,066 \quad \text{Capital de Trabajo}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Disponibilidades} + \text{Créditos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{8.980.765,1}{45.933.333,1} = 0,2$$

ANEXO D. PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA COOPROGRESAR C.T.A. (2010-2011) EN LA CIUDAD DE PASTO

INTRODUCCION

COOPROGRESAR C.T.A. es una empresa que surge como alternativa propuesta a los aseadores y celadores de las instituciones educativas de la ciudad de Pasto por la Secretaría de Educación Municipal, al finiquitar la contratación laboral irregular que con ellos se venía dando.

Es decir, COOPROGRESAR C.T.A. surge fruto no de la iniciativa y dinámica propia de sus asociados sino como resultado de una propuesta formulada por agentes externos a ella.

Los asociados de COOPROGRESAR C.T.A., noventa y dos al momento de su constitución, pasan de una forma de contratación individual a una contratación a través de la cooperativa con las veintisiete Instituciones Educativas Municipales que de tiempo atrás los venían ocupando.

COOPROGRESAR C.T.A. en aras de garantizar un efectivo y eficiente accionar en el área geográfica donde desarrolla su actividad económica, la ciudad de San Juan de Pasto, repotencia su estructura organizativa y aumenta y mejora sus recursos de desempeño, a la vez que conoce mejor las características de la demanda local de servicios generales para ponerse a la altura de la misma.

Con base en el estudio del mercado local y el estimado de sus capacidades y potencialidades, de recursos económicos, técnicos y humanos, elabora un Plan Estratégico de Mercado que le permite posicionar su imagen en el mercado local y alcanzar una mayor cuota de participación en el mismo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

COOPROGRESAR C.T.A. cuenta con ciento cinco asociados y setenta y seis sedes educativas del sector público en la ciudad de Pasto como usuarios, sin embargo, no ha podido incrementar ostensiblemente su capital social, lo que le dificulta licitar ante otros posibles clientes e incluso frente a los actuales, quienes probablemente a partir del próximo periodo desistirán de la contratación con la cooperativa y abrirán licitación.

Esta situación pone en serio riesgo no sólo la estabilidad laboral de los asociados de COOPROGRESAR C.T.A. sino también los ingresos y seguridad social de sus familias. A partir de estas consideraciones se propone un Plan Estratégico de Mercado para la Cooperativa de Trabajo Asociado COOPROGRESAR.

2. MARCO TEORICO

3.1 MARCO HISTORICO:

3.1.1 RECUENTO HISTORICO DEL COOPERATIVISMO:¹

- La cooperación. Cooperación significa obrar conjuntamente con otro u otros para lograr un fin u objetivo común.
- La cooperación y su evolución. A través de la historia el Hombre como ser social necesita de otros para su pleno desarrollo y crecimiento, por lo cual, la cooperación data de cientos de años atrás, por ejemplo:
 - La cooperación como medio de defensa de intereses económicos comunes, y con valor comercial, se conoce desde Egipto de los faraones (siglo XXV a.c.), poseían comercio altamente desarrollado, que llevó a la conformación de asociaciones encargadas de la regulación de las actividades en búsqueda de amparar los intereses comunes.
 - Igualmente, los mercaderes y navegantes Fenicios (siglo XV a.c.), aseguraban entre sí las mercancías que iban a transportar en sus innumerables viajes, dando origen a las primeras manifestaciones de lo que hoy conocemos como seguro cooperativo.
 - También en la China del siglo XII a.c. aparecen asociaciones cooperativas de ahorro y crédito, limitada a pocos miembros de la comunidad.

¹ FAJARDO DAZA, Jaime Marín. Gestión Básica de Cooperativismo. Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA REGIONAL NARIÑO

Por su parte en el suelo americano, antes de 1492 cuando Cristóbal Colón descubrió estas tierras, estuvo poblado por diferentes grupos humanos conocidos como indígenas. Con una economía basada en un régimen comunitario de trabajo y distribución de los productos. Que hacia entonces, que las comunidades precolombinas tuviesen: Propiedad comunitaria de la tierra y Organización comunitaria del Trabajo. Haciendo referencia al COOPERATIVISMO PRECOLOMBINO.

Para dar paso a la Producción y la evolución mundial, citamos la época antes de 1750, que da inicio al COOPERATIVISMO MODERNO, bajo una situación inicial en la que la producción económica en Inglaterra era básicamente artesanal y manufacturera. Se hacía en pequeños talleres de propiedad individual donde el dueño del taller y su familia producían en pequeña escala y casi siempre por encargo. Tiempo mas tarde, el crecimiento de la Población, el aumento de las necesidades y la mayor demanda de mano de obra, para satisfacer esas necesidades, llevó a la mejora de los instrumentos de Producción y técnicas de Trabajo, dando inicio a la construcción de la máquina de vapor, el telar mecánico y la utilización de la energía eléctrica. Este cambio que se dio entre 1750 y 1850 y que comenzó en Inglaterra se conoce como la Revolución Industrial.

Iniciándose así una nueva etapa para los trabajadores de la época, quienes fueron explotados y obligados a trabajar hasta por 18 horas diarias, siendo esta insatisfacción la que da inicio al cooperativismo siendo una de las formas utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales que surgieron como consecuencia de la revolución industrial.

La situación de injusticia creada por la revolución industrial, más los aportes, ensayos y postulados hechos por los ideólogos del cooperativismo, entre ellos Robert Owen, Charles Fourier, Claude Saint-Simon, Phillipe Buchez, Victor Aime, Herman Schultz y Louis Blanc, dio origen a que se creara la primer cooperativa moderna. La primera cooperativa propiamente dicha, surgió el 21 de diciembre de 1844, en la calleja del sapo, en la ciudad de Rochdale, en el condado de Lancashire, Inglaterra, y se llamó "La sociedad cooperativa de los justos pioneros de Rochdale". Fue creada por 28 obreros que después de haber perdido una huelga fueron despedidos del trabajo y quedaron en malas condiciones económicas. Algunas de las reglas de Juego para los primeros integrantes de la Cooperativa y que tiempo mas tarde sirvieron de pilar para los Principios Universales de Cooperativismo (1966) fueron:

- Libre ingreso y libre retiro
- Administración democrática
- Ausencia de lucro
- Distribución proporcional de excedentes

- Educación permanente
- Neutralidad política y religiosa
- Esfuerzo propio
- Ayuda mutua
- Deseo de superación

Como consecuencia de la revolución industrial, los países económica y tecnológicamente avanzados como Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos, exportaron hacia los países latinoamericanos el exceso de producción, la cual entró a competir ventajosamente con la producción nacional. Convirtiéndose para aquella época, en el principal motor de la Generación de Cooperativas como tal, en nuestro territorio. Bajo un diagnóstico para esa época poco alentador para los productores Nacionales y de pequeña escala; en 1847 se ordenó una rebaja importante en los derechos de importación de productos similares a los producidos por nuestros artesanos criollos, así el país abandonaba la política de “protección de industrias y artesanías”, venida desde los tiempos de la colonia y adoptaba el principio de “libre cambio”.

Como consecuencia de esta situación, se redujo la producción y el consumo de productos netamente nacionales, dando paso al consumo mayor de productos importados a un menor costo. Así, mientras en Europa se organizaban las primeras cooperativas (1844), en Colombia los productores trataban de organizarse en gremios para lograr que el Estado no dejara importar productos que ya se estaban elaborando en el país. Este estado de cosas hizo que en el siglo XIX se presentara en Colombia un alto desempleo, vagancia, prostitución, mendicidad, etc.

Así entonces, los involucrados en estos procesos de Producción Nacional, empezaron a interesarse por el cooperativismo como alternativa para solucionar sus problemas referentes al consumo y al crédito. Estos problemas dieron firmeza a las ideas cooperativas difundidas en un comienzo por el sacerdote Adán Puerto quien regresó de Europa en el año de 1921 después de estudiar las organizaciones sindicales y cooperativas del viejo mundo. Para el año de 1930 el doctor Juan María Agudelo redacta un proyecto de ley sobre cooperativas, el cual es presentado al congreso durante el gobierno de Enrique Olaya Herrera, éste se convirtió en la Ley 134 de 1931, conocido como el Estatuto Orgánico del Movimiento Cooperativo Colombiano.

Como resultado y como opción de mejora surgen las siguientes cooperativas:

- Cooperativas de Empleados y Obreros de Cementos Diamante
- Cooperativa Lechera del Atlántico Coopeleche
- Cooperativa Ciudad Jardín Bogotá

- Cooperativa de Buses Santa Fe Ltda.

A partir de 1940 aparecen cooperativas de producción, de transporte, de vivienda y educacionales. También se organizaron las primeras asociaciones de cooperativas en organismos de segundo grado.

La abundancia de disposiciones legales, hicieron necesaria la expedición del Decreto Ley 1598 de 1963, mediante la cual se unificó toda la legislación cooperativa anterior. El Decreto Ley 1630 de 1963 creó la Superintendencia Nacional de Cooperativas como organismo destinado a promover, fomentar y fiscalizar el desarrollo del cooperativismo nacional.

En 1998 mediante la Ley 454 se crea la Superintendencia Nacional de la Economía Solidaria, como organismo de vigilancia y control, y el DANSOCIAL, como entidad de educación, promoción y fomento cooperativo.

3.1.2 Situación actual del sector de economía solidaria en Colombia.²

Existe hoy en Colombia a diferencia de lo que teníamos hace varios años un sector de ONG. Tanto por el número de ellas, que ha crecido significativamente, como por el hecho de que están presentes en casi todo el territorio nacional y en casi todas las actividades públicas, además de que se han hecho visibles, han sido reconocidas como un acto relevante dentro y fuera del país y su opinión es consultada y controvertida de manera permanente.

Hoy existe el convencimiento de que el país y el sector requieren de un instrumento organizativo y de representación idóneo, que no es precisamente lo que hoy tenemos. Al mismo tiempo existe una coincidencia de que el sistema organizativo de la CCONG es un modelo agotado.

En el evento citado para Junio del 2005 por la CCONG en San Juan de Pasto, para discutir la “Propuesta de Refundación” en el balance que se hacía del sector de economía solidaria en el Departamento de Nariño, se anotaba que formalmente existían más de cuatro mil organizaciones del sector, pero que de todas ellas sólo funcionaban a cabalidad unas veinte, las demás eran manejadas oportunamente con fines electorales y clientelistas, o con el ánimo de captar recursos.

3.2 MARCO LEGAL:

3.2.1 LEY 79 DE 1988

“Las cooperativas de trabajo asociado son aquellas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios” (art. 70)

² CCONG (Confederación Colombiana de Organizaciones no Gubernamentales), Consejo Directivo. Propuesta de Refundación. Santa Fe de Bogotá, Junio de 2005

“El gobierno nacional adoptará las políticas, normas y procedimientos adecuados para asegurar el acceso de las cooperativas a los programas y recursos financieros de fomento, necesarios para promover el desarrollo del sector cooperativo, particularmente las que se orienten a incrementar la producción y el empleo.

También garantizará el acceso de las cooperativas a las fuentes de distribución de bienes y servicios, en condiciones de libre competencia y determinación equitativa de cantidades, calidades y precios.” (Idem, Art. 133)

“La industria en general y el comercio mayorista venderán directamente sus productos a las cooperativas, a precios de mayoristas, agentes o concesionarios, de acuerdo con la demanda que tengan estas y sus asociados y la oferta de productos existentes en el mercado.

La renuncia a cumplir la presente disposición dentro del término reglamentario, a partir de la solicitud elevada por la cooperativa, acarreará las sanciones que deberá imponer el organismo competente de conformidad con las reglamentaciones” (Art. 137 de la misma Ley)

“Los organismos cooperativos tendrán prelación obligatoria y tratamiento especial en la adjudicación de contratos con el Estado, siempre que cumplan los requisitos legales y se encuentren en iguales o mejores condiciones frente a los demás proponentes” (Art. 147)

3.2.2 LEY DE COOPERATIVAS

La ley de Cooperativas (artículo primero del decreto 2996 de 2004):

“Artículo 1º. En desarrollo del principio constitucional de solidaridad, los estatutos, reglamentaciones, regímenes de compensaciones, previsión y seguridad social de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, deberán establecer la obligatoriedad de los aportes al Sistema Integral de Seguridad Social: Salud, Pensión, Riesgos Profesionales y contribuciones especiales al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, lo anterior sin sujeción a la Legislación Laboral Ordinaria.

Para este efecto se tendrá como base para liquidar los aportes, las compensaciones ordinarias permanentes y las que en forma habitual y periódica reciba el trabajador asociado. En ningún caso la base de cotización podrá ser inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente.”

3.2.3 APOYO A LAS PYMES

LEY 590 DE 2000. (Julio 10). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

“Artículo 1o. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;
- e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas;....”

3.3 MARCO CONCEPTUAL:

3.3.1 Apartes de un plan estratégico de mercado.³

- Conceptos básicos:

La Planeación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

³ SALLENAVE, Jean-Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica, , Grupo Editorial Norma, 2002.

La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

El proceso de planeación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que consiste en el conjunto de los actores dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente. Más aún si se trata de una empresa de tipo cooperativo, como es COOPROGRESAR C.T.A.

Con la Planeación se consigue lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la cooperativa y sus asociados
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planeación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

En la planeación estratégica de mercadeo se desarrollan estrategias que deben fundamentar la orientación que deseamos darle a un producto o servicio con los objetivos de rentabilidad y de asignación eficiente de los recursos. En éste proceso se debe evaluar cuidadosamente el impacto que puede tener para la Empresa sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y ventajas competitivas. La Empresa busca esas ventajas competitivas mediante programas de mercadeo bien integrados que coordinen el precio, el producto, la distribución y las comunicaciones de su oferta de bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un mercado meta.

Las decisiones que se debe tomar en Mercadeo son complejas debido por lo menos a cuatro razones:

- *Hay un gran número de factores que influyen en el mercado*
- *Los planes de Mercadeo reciben el impacto de factores externos que son incontrolables*
- *Los planes de mercadeo son inestables debido a los factores que afectan el mercado*
- *La asignación de recursos de mercadeo no es lineal*

Por otra parte, a mayor grado de complejidad de las decisiones de mercadeo hay envueltos mayores riesgos financieros que pueden implicar inversiones altas de dinero. Además, las decisiones de mercadeo tienen también un impacto en otras unidades de la Empresa como Producción, Finanzas y Recursos Humanos.

Cuando se hace mercadeo estratégico generalmente se fija un horizonte de hasta cinco años. Estos planes de largo plazo tienen efectos inmediatos que se reflejan en los planes tácticos de corto plazo. Estos efectos tendrán que ver con las campañas de comunicación, los esfuerzos de distribución, las políticas de precios y los procesos de negociación internos y externos. Por lo tanto el Plan de Mercadeo de un producto o servicio representa la dirección estratégica ó táctica desarrollada e implementada.

Los detalles de un Plan de Mercadeo cubren en general los siguientes aspectos:

- Una evaluación de la situación actual del producto o servicio, incluyendo aspectos tales como su posición en la industria, las tendencias del macroentorno relacionadas con oferta, las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Una descripción de los problemas, oportunidades y amenazas.
- Unos objetivos específicos basados en los dos puntos anteriores.
- Acciones alternativas para enfrentar los problemas, para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, además de una evaluación de éstas alternativas con sus correspondientes proyecciones de ventas y de utilidades.
- Una decisión sobre la alternativa que se va a seguir.

Hay muchos formatos de Planes de Mercadeo, pero lo importante es reconocer que un buen plan estratégico de mercadeo debe ahondar en el análisis de numerosos productos, empresas, industrias y los factores generales del entorno.

En el esquema siguiente se precisan las líneas del proceso de la planeación estratégica y los factores de evaluación que comprende el Diagnostico Estratégico para una mejor comprensión del mismo

- El diagnostico estratégico. Consiste en el análisis de la situación anterior y actual mediante la aplicación de investigaciones, para proyectar el pronóstico que comprende problemas, causas y soluciones.

El diagnostico estratégico permite conocer los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas que influirán en la determinación de las políticas, objetivos, estrategias, etc.

El objetivo final de la Planeación Estratégica es encontrar la posición del mercado en la cual la empresa pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas que influyen sobre ella.

En el Diagnóstico Estratégico, primero se analiza la situación anterior de la empresa, luego se analiza la situación actual y por último se pronostican las actividades a seguir para alcanzar lo planificado⁴.

- El diagnóstico externo. Permite asegurar una visión más clara del futuro y un conocimiento preciso de lo que sucede fuera de la empresa, al exterior. Este análisis considera el estudio de las oportunidades y amenazas de la cooperativa. Estas no son controlables por las instituciones, ya que son variables externas a las empresas. El Análisis Externo sirve para relacionar y amoldar a la cooperativa con su entorno, prosiguiendo luego a encontrar **Oportunidades y Amenazas**.

Una vez conocidos las amenazas, debemos buscar la forma de neutralizarlas o disminuir su efecto para que no pueda afectar a la empresa⁵

El Medio General está compuesto por variables que afectan en forma general a todas las empresas del medio o sector. Este medio está constituido por todas las empresas que compiten en los ámbitos nacional e internacional. Todas las empresas son afectadas por igual por los factores sociales, tecnológicos, políticos, culturales, económicos, geográficos, etc.

El medio general lo conforman los siguientes factores: ***Económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos y megatendencias***.

- Diagnóstico interno. Corresponde a la determinación de los aspectos positivos (Fortalezas) y de las deficiencias (Debilidades) al interior de la organización. El Diagnóstico Interno comprende la evaluación de las DEBILIDADES Y LAS FORTALEZAS de la organización, los aspectos que la caracterizan en un momento y que le dan mayor o menor éxito en comparación con empresas similares, además de saber si el entorno es similar para las mismas.

El Objetivo del Diagnóstico Interno es aprovechar las FORTALEZAS y reconocer las DEBILIDADES para corregirlas.

Para este análisis interno se consideran los siguientes aspectos:

- El personal
- El estilo de conducción

⁴ Luther. Willian. El Plan de Mercadeo, Editorial Norma, 2003

⁵ Buj. Santiago Garrido, Dirección Estratégica, Mc Graw-Hill, 2003

- Las habilidades en los sistemas empresariales
- Los sistemas informáticos
- Las estrategias, la planificación, el seguimiento de los planes, la imagen
- La estructura organizacional: relaciones verticales u horizontales

El análisis al interior de la empresa debe considerar un gran número de variables, las mencionadas arriba, por lo que se recomienda agruparlas en los siguientes grupos:

- Formulación de estrategias.

Se puede adoptar el siguiente modelo: La entrada de datos, el análisis competitivo-evaluativo y la toma de decisiones, constituyen los tres grandes aspectos del modelo. Cada aspecto se apoya en un sistema matricial que otorga una visión global informativa en un proceso de retroalimentación.

El primer aspecto lo conforman las matrices que resumen la información básica de entrada para la definición de alternativas factibles.

El segundo aspecto utiliza herramientas que facilitan un proceso comparativo y evaluativo que ofrezca alternativas factibles que la organización debe tomar en cuenta (Matriz DOFA).

La Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) es un método complementario de los dos análisis estudiados anteriormente: El Análisis Interno y el Análisis Externo. El análisis DOFA "AYUDA A DETERMINAR SI LA EMPRESA ESTA EN LA CAPACIDAD PARA DESEMPEÑARSE EN SU MEDIO".

Dicho análisis FO-FA-DO-DA permitirá a la empresa formular estrategias para que así ésta pueda afrontar y aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas, pero también muchas veces de esta misma matriz salen: ACTIVIDADES, TÁCTICAS O POLÍTICAS, la eficiencia está en saberlos reconocer y aplicarlos.

El tercero utiliza como instrumento una matriz que toma las informaciones obtenidas en los dos primeros aspectos y permite seleccionar las mejores estrategias. Se supone que el resultado cuantitativo obtenido interpreta la óptica con que se ha mirado todo el proceso desde su comienzo.

Matriz BCG

la matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas cuando formulan estrategias.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a la organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. *La parte relativa del mercado que está ocupando* se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde 0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG

Cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros.

La matriz interna-externa (IE)

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de la divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería "Crecer y construir". Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se

pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Formulación de la matriz de la gran estrategia

Realizadas las matrices DOFA, BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se convierte en un instrumento para formular estrategias alternativas, al ubicar la empresa en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz.

- Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente.
- Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado.
- Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles.
- Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica

Esta matriz se diferencia del resto por ser la única que establece prioridades entre las diferentes alternativas estratégicas. En ella se intenta objetivar la elección de una estrategia frente a las demás utilizando para la información que proporciona el resto de las matrices.

La construcción de la matriz o tabla de evaluación debe seguir los siguientes pasos.

1. Describir los factores clave y asignarle un peso de acuerdo con la técnica descrita al hablar de las matrices de evaluación de los factores críticos externos e internos.
2. Seleccionar, mediante cualesquiera de los medios existentes, las alternativas estratégicas a priori más interesantes dadas las características de la empresa.
3. Definir el atractivo de cada opción estratégica y valorándolo de 1(sin atractivo) a 4(muy atractivo), salvo que se considere que el factor no afecta la estrategia en cuestión. Los resultados en las columnas correspondientes en cada opción evaluada.
4. Por último, sumar las valoraciones anteriores relativa a cada una de las alternativas evaluadas y elegir aquella que posea la mayor puntuación.

3.3.2. COMPONENTES DE UN PLAN ESTRATÉGICO

REFORMULAR LA MISIÓN-----Razón de ser
FORMULACION DE OBJETIVOS CORPORATIVOS---El qué
FORMULAR LA ESTRATEGIA CORPORATIVA-----El cómo
FORMULAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA-----Organigrama

- Reformular la misión. Consiste en revisar la misión de la organización para perfeccionarla, modificarla o combinarla.
- Formulación de objetivos corporativos. Los objetivos son las realizaciones finales a largo plazo que busca la organización y sirve para medir el grado de alcance de su misión.

Los objetivos deben:

- Ser deducibles de lo que la organización es y de lo que debería ser y de sus compromisos de acción mediante los cuales se realiza su misión y ser la norma que permite medir su desempeño en el largo plazo.
- Ser posible de operativizar, o sea que puedan convertirse en metas y tareas específicas y poder llegar a ser la motivación del trabajo y su realización.
- Ser útiles para mantener la supervivencia de la organización, es decir, ser capaces de crear y mantener clientes o beneficiarios, satisfaciendo las necesidades de su mercado, de innovar en sus factores de producción.
- Buscar la productividad de los recursos.
- Buscar un desempeño económico en términos de mayores ingresos que los costos de producción de los bienes y servicios que produce y/o comercializan.

En general, es recomendable la fijación de objetivos con relación a los siguientes aspectos:

- Desarrollo de personal
 - Recursos financieros
 - Recursos físicos
 - Productividad
 - Responsabilidad social
 - Desempeño económico
-
- Formulación de la estructura organizacional. Es conveniente tener en cuenta los principios teóricos de que la estructura sigue a la estrategia, que la estructura está supeditada a los objetivos y estrategias, por lo tanto, la estructura debe ser la expresión de cómo se organizan las actividades de la organización para cumplir con los objetivos y hacer posible la aplicación de las estrategias. Así, se plantea cambios esenciales en la misión, en los objetivos corporativos y en las

estrategias, seguramente ello implicará cambios en la estructura a corto, mediano o largo plazo o gradualmente⁶.

- Formulación del plan operativo. Este explica cómo se va operativizar el plan estratégico, es decir, como se va a implementar para llevarse a la práctica.
- **Componentes básicos del plan operativo.**



- Motivación-sensibilización y eliminación del factor R.C.(resistencia al cambio) Con frecuencia se observa que muchos planes fracasan por que se tratan de ejecutar sin que anteceda un periodo de motivación hacia el trabajo con significado, de sensibilización con la misión y los objetivos corporativos y la humanización de las labores diarias.

Un plan por muy bien elaborado que esté, si no tiene el ingrediente de la motivación del personal que lo va a ejecutar, está destinado a fracasar, puesto que los planes por si mismos no se desarrollan. Un plan sin el recurso humano comprometido con la misión, es letra muerta.

Por otro lado, el factor de resistencia de cambio (R.C.) es inherente a la condición humana, por lo que se debe tener en cuenta aspectos muy importantes, entre

⁶ MEDINA, Jairo. Administrador de Empresas Especialista en Proyectos. Modelo de un Plan Estratégico, UNIESCOL - U. PEDAGOGICA

otros, las personas por lo general no se resisten a los cambios administrativos o tecnológicos, sino a los cambios sociales, que generalmente acompañan a los cambios de planes, los cambios no se pueden imponer, sino que las personas involucradas deben participar en la introducción del cambio, aunque la participación no se puede lograr mágicamente ni se puede crear artificialmente, ya que es un sentimiento que se manifiesta como una reacción para defender la forma en que se trata a las personas, de acuerdo a los valores propios de la condición humana.

- Programas y proyectos. Un programa es un conjunto de acciones que pueden tener permanencia indefinida en el tiempo, un proyecto también es un conjunto de acciones, se inicia y se termina en un periodo de tiempo determinado y generalmente forma parte de un programa y de un plan.

Tanto los programas como los proyectos, para su formulación, exigen una metodología y una técnica particular, en diseño de objetivos, eficiencia, rentabilidad social y recursos para su ejecución.

Estos programas y proyectos específicos son los que permiten materializar la misión, la consecución de los objetivos y el posicionamiento de la empresa u organización en el mercado.

- Tácticas. Constituyen los programas detallados para llevar a cabo los programas y proyectos y así garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.

- Presupuesto. Están constituidos por los recursos monetarios representados en los ingresos de la empresa y los recursos requeridos para realizar las acciones institucionales y la ejecución de los programas y proyectos.

Cada programa y/o proyecto debe tener su presupuesto propio, y para valorar su rendimiento se deben acompañar del análisis costo / beneficio.

El presupuesto global de la organización debe obedecer a un análisis serio sobre su rendimiento que justifique plenamente las inversiones que se van a realizar y respalden la eficiencia del plan estratégico.

- Procedimientos. Son la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operacionalización de los programas. El establecimiento de procedimientos y su cumplimiento contribuye en forma determinante para lograr una determinación eficiente y eficaz.

- Control y evaluación. Hace referencia al control y evaluación de la gestión, el cual debe estar presente durante todo el proceso.

Un sistema de control y evaluación debe responder entre otros a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los objetivos del sistema de control y evaluación que ha determinado la organización?
- ¿Quiénes son los responsables del control y evaluación?
- ¿Cuáles son los criterios y características del diseño del sistema de control y evaluación?

• Componentes básicos del control y evaluación: Áreas claves, indicadores, estándares, retroalimentación.

• Áreas claves de gestión. Se debe definir áreas claves de gestión de acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa u organización. En general se puede considerar como áreas claves las siguientes:

- La situación financiera
- La posición de mercado
- La productividad de los recursos
- El liderazgo en el producto o servicio
- El desarrollo de personal
- La responsabilidad social. Etc.

Las áreas claves están determinadas en el análisis externo e interno de la empresa u organización y en la fijación de objetivos y estrategias.

• Indicadores para evaluación. Se refiere tanto a cuantificadores como a conceptos cualitativos que analizan el comportamiento de las áreas claves.

Es conveniente auxiliarse de la estadística para el manejo de indicadores, números, índices, valores relativos, valores absolutos, diagramas comparativos, etc.

El comportamiento de la empresa se debe evaluar en dos dimensiones:

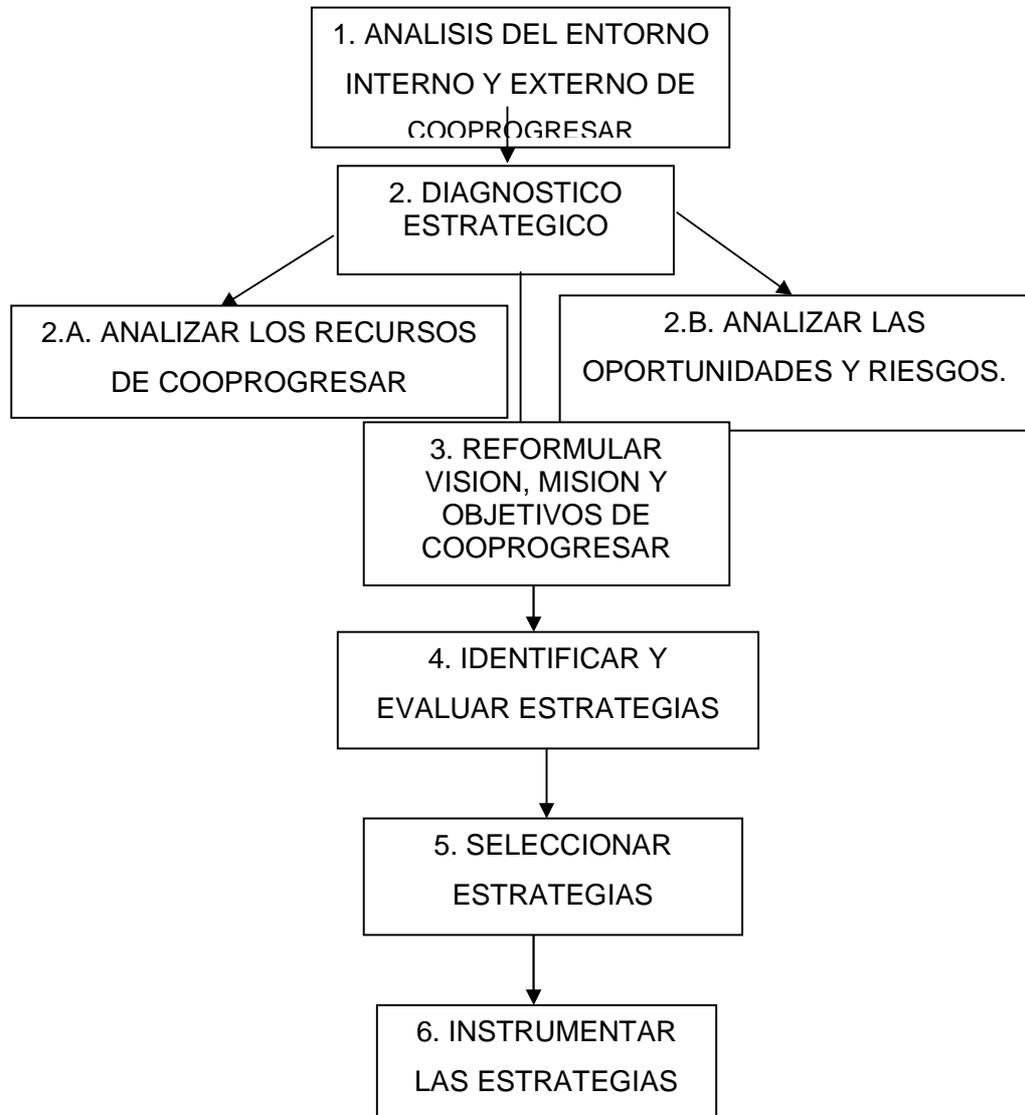
- La evaluación de los resultados, analizando la empresa como un todo.
- La evaluación de los procesos de trabajo, analizando el cómo se obtienen los resultados, el cómo funciona la gestión de la empresa.

Las conclusiones de la evaluación deberán señalar:

- ¿Qué se debe investigar y analizar sobre el entorno?
- ¿Qué se debe profundizar o actualizar en el análisis interno?
- ¿Cuáles deben ser los nuevos objetivos y estrategias?
- ¿Qué cambios en los programas y/o proyectos deben implementarse a nivel operativo, para lograr el desempeño esperado?

- Estándares de evaluación. Son los factores de comportamiento que se utilizan para comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados en cada área clave de gestión.
- Retroalimentación. Se puede afirmar que hay un verdadero proceso de control y evaluación si se logra que las experiencias obtenidas se traduzcan en conocimientos que se utilicen en cada nuevo proceso, a medida que vamos implantando el plan de marketing puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien. Por ejemplo alguna reacción de la competencia, entrada al mercado de nuevos productos etc.

ESQUEMA DE TRABAJO



3.4. MARCO REFERENCIAL

Se transcribieron aquí algunos lineamientos generales del Plan Estratégico de la ACI (ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL) para los cuatro primeros años del nuevo milenio.

Los dirigentes y el movimiento cooperativo como un todo deben resolver los grandes retos que se les presenta y que han sido ubicados en cuatro áreas prioritarias aprobadas (Marcos Legales, Formación de Capital, Integración y Liderazgo) y que ahora son un mandato de la Tercera Asamblea Regional de las Américas, celebrada en el mes de diciembre de 1998 en Montevideo.

Ha disminuido la importancia que el cooperativismo juega en los programas de gobierno, la generalidad es que pase inadvertido. A veces se eliminan barreras aduaneras y otros respaldos obtenidos, sin que se analice o se trate de mitigar los impactos negativos que esto causa al conglomerado cooperativo. En ese mismo sentido, la disminución de la protección y apoyo crediticio ha afectado fuertemente al sector agrario, bastión del cooperativismo más tradicional, que se ha visto disminuido y afectado por la apertura.

Los cambios en las tendencias económicas y sociales también han modificado sustancialmente la posición del movimiento cooperativo. Hoy se habla de apertura así como de la corriente que la representa, conocida como neoliberalismo. Las cooperativas tienen dificultades para aceptar e incorporarse a ese proceso de apertura pues su actividad está más ligada al desarrollo local y al beneficio social, factor que comúnmente va en contraposición.

Todas las cooperativistas de las Américas tienen por responsabilidad convertir estos retos y amenazas en grandes oportunidades y fortalezas para el desarrollo. Siendo así, al final del cuatrienio podremos visualizar un movimiento cooperativo renovado y fortalecido de cara al nuevo momento histórico. Esto sólo será posible con una actitud de planificación, de estudio, de reflexión y de trabajo comprometido con cada cooperativa, con las comunidades, con la sociedad en general y con el pensamiento puesto en las generaciones futuras⁷

⁷ Plan Estratégico 2000-2004, ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL

4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

COOPROGRESAR C.T.A. de hecho es una empresa que, así no haya surgido por iniciativa de sus asociados, ya tiene presencia en el Sector del Mercado de Servicios Generales en la ciudad de Pasto con la falencia de que no cuenta sino con un sólo cliente (representado por las Instituciones Educativas Municipales donde laboran sus asociados) con el agravante de que los directores de dichas instituciones no quieren pagar la hora de trabajo a más de mil ciento setenta y ocho pesos, lo que está por debajo del Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV), y se ve diezmado aún más si se tiene en cuenta que de allí los asociados deben aportar para gastos operativos, salud, riesgos y pago de la carga fiscal y parafiscal de la cooperativa.

COOPROGRESAR C.T.A. necesita desarrollar un Plan Estratégico de Mercado que le permita superar su dependencia del único cliente y captar nuevos clientes que sí paguen lo justo por la labor desempeñada por sus asociados. Previo a ello debe adelantar un muestro de mercado para conocer a fondo la demanda real y potencial del sector en la ciudad.

COOPROGRESAR C.T.A. para garantizar un efectivo y eficiente accionar en el área geográfica donde desarrolla su actividad económica, la ciudad de San Juan de Pasto, requiere repotenciar su estructura organizativa y aumentar y mejorar sus recursos de desempeño, a la vez que conocer mejor las características de la demanda local de servicios generales para ponerse a la altura de la misma.

Con base en el conocimiento del mercado local y el estimado de sus capacidades y potencialidades, de recursos económicos, técnicos y humanos, debe elaborar un Plan Estratégico de Mercado que le permita posicionar su imagen en el mercado local y alcanzar una mayor cuota de participación en el mismo.

5. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

COOPROGRESAR C.T.A. fue creada por Acta de Constitución en Septiembre de 2004 y adelantó su registro y legalización ante DANSOCIAL y la Cámara de Comercio, su NIT es 830511056-6 y su Registro Mercantil es 4041-50. Cuenta en la actualidad con ciento cinco (105) asociados que prestan sus servicios en setenta y seis (76) sedes de 27 Instituciones Educativas Municipales diseminadas en los sectores urbano y rural de San Juan de Pasto. Todos ellos trabajan jornadas de diez y doce horas diarias en dichas instituciones con una compensación menor al S.M.L.V.

Últimamente afilió a cuatro asociados que prestan sus servicios en la Gobernación del departamento, y son los únicos que reciben compensación por encima del SMLV (\$918.000, los tres hombres y \$500.600 la mujer, de allí hacen los descuentos para seguridad social, fiscales y parafiscales). Se anexan ejemplos de Cuenta de Cobro a instituciones y Formularios de Pago de compensaciones a los asociados.

El haber surgido como cooperativa por decreto, no ha permitido que se desarrolle con sus asociados un proceso de gestación que les garantice dimensionar acertadamente el significado y compromiso que representa el pertenecer a una cooperativa. Sus jornadas de trabajo largas y extenuantes les impiden asumir con solvencia los cargos asignados en los organismos administrativos, lo que redundo en falencias y dificultades en la estructura organizativa.

Sus escasos recursos de capital, les impide contratar a terceros para el desempeño idóneo de funciones administrativas. En este momento, la cooperativa paga los servicios de un gerente y la asesoría de un contador.

La cooperativa en la actualidad sólo presta los servicios de aseo y celaduría, aunque entre sus asociados cuenta con personal capacitado para desempeñar otras labores enmarcadas dentro de los servicios generales (soldadura, carpintería, jardinería, pintura, electricidad, plomería, etc.), pero la falta de gestión y organización no les ha permitido constituir unos equipos de trabajo especializados para ampliar su portafolio de servicios.

COOPROGRESAR no ha podido incrementar ostensiblemente su capital social, lo que le dificulta licitar ante otros posibles clientes e incluso frente a los actuales, quienes probablemente a partir del próximo periodo desistirán de la contratación con la cooperativa y abrirán licitación.

Esta situación pone en serio riesgo no sólo la estabilidad laboral de los asociados de COOPROGRESAR C.T.A. sino también los ingresos y seguridad social de sus familias. A partir de estas consideraciones se propone un Plan Estratégico de Mercado para la Cooperativa de Trabajo Asociado COOPROGRESAR.

6. FORMULACION DEL PROBLEMA

PREGUNTA PRINCIPAL:

¿Cómo debe ser el Plan Estratégico de Mercadeo de COOPROGRESAR C.T.A.2010-2011 para que amplíe su cuota de mercado y su portafolio de servicios?

PREGUNTAS ESPECIFICAS:

- ¿Qué se conoce sobre la demanda?
 - ¿Quiénes son los usuarios?
 - ¿Qué buscan?
 - ¿Cuántos son los usuarios potenciales?
 - ¿Y cuántos los que realmente comprarán?
- ¿Quiénes son nuestros principales competidores y qué características y fortalezas presentan?
- ¿Cuáles son los factores que pueden poner en peligro el proyecto (amenazas)?
 - ¿Cómo se neutralizarán o enfrentarán?
- ¿Cuáles son las oportunidades que pueden favorecer el negocio?
 - ¿Cómo se hará para aprovecharlas y para aumentar la probabilidad de que se presenten?
- ¿Cuáles son las fortalezas que permitirán tener éxito en este negocio?
- ¿Cuáles son las debilidades que se deben corregir?
 - ¿Cómo se corregirán?
- **¿Cómo se debe hacer el manejo estratégico?**
- **¿Cuál debe ser la cuota de mercado de COOPROGRESAR?**
 - **¿Cómo conseguir esa cuota de mercado?**
- ¿Cuáles son los servicios que ofrece COOPROGRESAR?
 - ¿Cómo diversificar el portafolio?
 - ¿Cómo se van a satisfacer las necesidades de los usuarios?

7. OBJETIVOS

GENERAL:

Elaborar un Plan Estratégico de Mercado para COOPROGRESAR C.T.A. en la ciudad de San Juan de Pasto (2010-2011).

ESPECIFICOS:

- Realizar un Estudio de mercado con miras a:
 - Conocer el Entorno Institucional:
 - Comprender a fondo el mercado del sector.
 - Identificar las perspectivas de crecimiento de la Industria.
 - Profundizar en el conocimiento de los clientes actuales y potenciales (¿Quiénes son y por qué le comprarían sus servicios a COOPROGRESAR C.T.A.?)
 - Conocer las características, debilidades y fortalezas de los competidores. Quiénes son, cuántos son y sus cuotas de participación, y cuántos podrían convertirse en competidores en el futuro, cuáles son las ventajas competitivas de cada uno de ellos.
- Desarrollar un Diagnóstico objetivo de COOPROGRESAR C.T.A. para conocer sus fortalezas y debilidades en los aspectos administrativo, organizativo, operacional y financiero.
- Sobre la base del análisis DOFA se formuló un plan con miras a:
 - Potenciar fortalezas
 - Aprovechar oportunidades.
 - Contrarrestar amenazas.
 - Corregir debilidades.
- Fijar la Posición de Excelencia Estratégica de COOPROGRESAR e identificar estrategias para su consecución.
- Desarrollar un plan operativo con las tácticas pertinentes a la consecución de las estrategias, estableciendo los tiempos, logros y recursos necesarios e indicadores de gestión o resultados.
- Elaborar un Plan de Marketing con miras a ampliar la cuota de mercado y posicionar el portafolio de servicios de COOPROGRESAR.

8. JUSTIFICACION

Uno de los propósitos fundamentales planteados en “El Plan Marco Institucional” de la Universidad de Nariño es el ligar su actividad académica al desarrollo económico y social de la región. COOPROGRESAR C.T.A. es una institución naciente que necesita de una ayuda profesional para su impulso inicial, dado el nivel académico de sus asociados y el impacto social directo que representa (unas seiscientas personas sí se considera un promedio de seis personas por cada familia)

Los egresados del programa de Comercio Internacional y Mercadeo, al igual que todos los egresados de la academia deben confrontar los conocimientos teóricos en la práctica, y está es una buena y noble oportunidad.

En el proceso de globalización de la economía, es pertinente considerar un deber de todo colombiano, y más aún de quienes se mueven en estos ámbitos, el contribuir al desarrollo empresarial y a la búsqueda de alternativas, entonces no hay que dar espera.

Ahora, si bien este trabajo no compete al ámbito del Comercio Internacional, si constituye una aplicación práctica de los conceptos en torno a Planeación Estratégica de Mercado.

El Plan Estratégico de Mercado implica analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. También es útil durante la puesta en marcha para guiar las operaciones. Resume las variables producto/servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados.

9. COBERTURA DEL ESTUDIO

El tiempo necesario para el desarrollo de este plan es de tres meses y su aplicación es a término inmediato, siempre y cuando el Consejo de Administración de COOPROGRESAR C.T.A. lo asuma como pertinente y decida implementarlo.

La ubicación espacial o geográfica de este proyecto es el municipio de Pasto, en sus áreas urbana y rural, por lo menos en lo que resulta del Plan Estratégico, pues es el espacio donde hasta ahora se ha desempeñado COOPROGRESAR C.T.A. y donde continuará haciéndolo mientras su tamaño y capacidad lo determinen.

No obstante COOPROGRESAR ser una empresa de trabajo asociado, hoy su actividad principal se centra en el campo de los Servicios Generales, aunque es probable que fruto de este Plan Estratégico de Mercado se propongan actividades de Comercio y Producción.

Análisis de sensibilidad. En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables), y otros sobre los que sólo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables)

Algunas de las variables controlables incorporadas a este plan son:

- Precio
- Servicio
- Logística
- Promoción

Las principales variables no controlables en este proyecto son:

- Competencia
- Usuarios
- Entorno económico, político, legal, etc.

10. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente se adelantó un proceso de acercamiento a COOPROGRESAR C.T.A. a través de conversaciones con algunos de sus asociados y dirigentes, también por medio de la asistencia a las asambleas y reuniones del Consejo de Administración. Todo ello permitió formarse una idea inicial de cómo se constituyó y está funcionando esta cooperativa, y detectar la necesidad y pertinencia de desarrollar un Plan Estratégico de Mercado para COOPROGRESAR C.T.A.

Se desarrolló un estudio de mercado para saber hacia dónde enfocar el plan estratégico de mercado, qué desean los clientes, qué les ofrece la competencia, qué puede ofrecerles y qué creen que les está ofreciendo COOPROGRESAR C.T.A.

Al consultar las U.D. (Unidades Decisorias) se logró identificar los beneficios perseguidos por ellas al adquirir el servicio, para confrontar con las posibilidades de servicios por parte de COOPROGRESAR. Se caracterizó el tipo de servicios generales de mayor demanda en la ciudad, además de los requerimientos planteados al respecto por parte de los usuarios.

Se identificó las cooperativas y otras empresas existentes en el municipio de San Juan de Pasto que prestan el servicio de aseo y celaduría y otros servicios generales, se conoció las funciones de operación para cada cliente y además el enfoque empresarial que aplican en el mercado.

Se desarrolló un diagnóstico objetivo de COOPROGRESAR C.T.A. para conocer sus fortalezas y debilidades en los aspectos organizativo, operacional y financiero. Para profundizar en este diagnóstico se debió buscar información en sus archivos y consultar las hojas de vida y entrevistar a sus ciento cinco asociados.

Los métodos que se emplearon fueron una combinación del deductivo y el analítico, que se desarrolló en el estudio de mercado, en el transcurso del diagnóstico estratégico y en la formulación del plan estratégico de mercado.

En la recolección de la información, que sirvió para detectar el problema objeto de esta investigación y las posibles alternativas de solución, se acudió a:

Fuentes primarias, por medio de las entrevistas hechas a asociados y personal administrativo de las cooperativas y demás empresas prestadoras de servicios generales e instituciones educativas y otras entidades (condominios, empresas públicas y privadas, edificios de oficinas, etc.) de la ciudad de San Juan de Pasto,

con miras a establecer la capacidad de las primeras para satisfacer la demanda de estas y analizar las condiciones actuales de sus servicios.

Fuentes secundarias (material bibliográfico e Internet),

En el estudio de mercado que se realizó, el elemento muestral fueron las instituciones educativas y otras entidades, como usuarios, y empresas privadas y cooperativas prestadoras de servicios generales, como competencia, y en cuanto a la unidad de muestreo se tomó dos tipos de población: el sector usuario de los servicios que ofrece y ofertará COOPROGRESAR, el cual lo componen las Unidades Decisorias (UD) de las instituciones, y los administradores de las entidades prestadoras de servicios generales.

Como herramientas metodológicas se utilizaron las Encuestas y las Entrevistas Dirigidas, todo ello orientado a conocer y cuantificar las variables que permitieron hacer las mediciones pertinentes al estudio.

Para determinar la población y el tamaño de la muestra, tanto de instituciones prestadoras de servicios generales como de usuarios de ellos, se utilizó la guía telefónica y las bases de datos de la Cámara de Comercio de Pasto, la Secretaria de Educación Municipal y La Curaduría Urbana⁸

El sector de prestación de servicios, considerado para este estudio como la competencia de COOPROGRESAR, dado su tamaño y participación de mercado, se lo trató por el método opinático, no probabilístico. A ellos se les aplicó entrevistas dirigidas, para conocer qué servicios prestan, qué disponibilidad de personal y recursos técnicos poseen y qué precios manejan

Instituciones prestadoras de servicio	Cantidad
Vigilancia	32
Aseo	12

El marco muestral está compuesto por una población de Instituciones prestadoras de servicios, registradas ante la Cámara de Comercio de Pasto, 32 de vigilancia y 12 de aseo. De ellas se seleccionaron 6, las de mayor representatividad e identidad con COOPROGRESAR C.T.A dentro de la competencia, teniendo como

⁸ Cámara de Comercio de Pasto, Curaduría, Dane, Gobierno en línea, Mineducación, Superservicios. Monografías, Google. Com. Co

criterios de selección su cuota de participación en el mercado y el mismo tipo o similitud en el portafolio de servicios.

El sector clientes potenciales compradores de servicios, lo constituyen las Instituciones Educativas públicas (220) y privadas (123), las Empresas de Servicios Públicos (15), Centros Comerciales (25), Instituciones estatales (6), Hospitales y Clínicas (11), Condominios o Conjuntos Residenciales (140) para un ponderado total de 540 posibles clientes. Los cuales se estudiaron mediante el sistema de muestreo sistemático por estratos, como se puede observar en la tabla adjunta (cuadro No. 1). A ellos se les aplicó una encuesta para conocer sus necesidades en cuanto a servicios generales y la disposición de contratación.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para muestras finitas⁹:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

n = tamaño de la muestra.

N = población (540 clientes potenciales).

Z = valor estandarizado en la distribución normal (95%).

p = probabilidad de éxito (0.5).

q = probabilidad de fracaso (0.5).

e = margen de error permitido en la muestra (5%).

Aplicando la fórmula, se obtuvo que el tamaño de la muestra es de 225 clientes; teniendo en cuenta el anterior cálculo, se realizó un muestreo proporcional como lo muestra el cuadro 1

⁹ JANY José Nicolás, *Investigación integral de mercados un enfoque operativo*, McGraw Hill, Santa fe de Bogota, 1994.

Cuadro 1. Tamaño de la muestra

Sector	Universo	Participación	n
Instituciones educativas públicas	220	40.7	92
Instituciones educativas privadas	123	22.7	51
Empresas de servicios publicos	15	2.7	6
Condominios	140	25.9	58
Instituciones estatales	6	1.1	2
Hospitales y clínicas	11	2.03	5
Centros comerciales.	25	4.6	11
Total	540	100	225

Al sacar el muestreo por estratos la población se particiona, de tal manera que los estratos internamente son observados homogéneos en el plan estratégico de mercadeo para COOPROGRESAR, en la medida que todos demandan servicios generales, y heterogéneos en cuanto a las diferencias en sus operaciones y manejos internos.

En la muestra sistemática se saca una constante K (llamada razón de muestreo) y se la obtiene de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra. Por sorteo se escoge el primer elemento a encuestar y mediante la razón de muestreo se seleccionan los sucesivos.

Tamaño de la población (N)

$$\frac{\text{Tamaño de la población (N)}}{\text{Tamaño de la muestra (n)}} = K$$

Tamaño de la muestra (n)

540

$$\frac{540}{225} = 2.4$$

225

El análisis de la información conseguida, se hizo a través de la comparación de la misma con los objetivos planteados a la presente investigación para establecer un punto de referencia de las situaciones actuales y llevó a fijar metas y contribuyó también a la estructuración de un mejor proceso de toma de decisiones.

11. CONTENIDO APROXIMADO DEL INFORME FINAL

- 1 INTRODUCCION
- 2 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE COOPROGRESAR
- 3 ANALISIS DE VARIABLES EXTERNAS
 - GEOGRAFICAS
 - ECONOMICAS
 - POLITICAS
 - TECNOLOGICAS
- 4 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO
- 5 DIAGNOSTICO EXTERNO

- 6 ANALISIS DE VARIABLES INTERNAS
 - GERENCIA
 - MERCADEO
 - FINANZAS
 - SERVICIOS
- 7 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO
- 8 DIAGNOSTICO INTERNO

- 9 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO (OPORTUNIDADES, AMENAZAS, DEBILIDADES Y FORTALEZAS)
- 10 ANALISIS DOFA
- 11 MATRIZ INTERNA – EXTERNA
- 12 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA
- 13 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
- 14 ANALISIS COMPETITIVO
- 15 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

- 16 ESTUDIO DE MERCADO
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECIFICOS
 - RESULTADOS
 - ANALISIS DE RESULTADOS
 - OBJETIVOS DE MERCADEO

17 ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO

- REFORMULACION DE VISION, MISION Y OBJETIVOS DE COOPROGRESAR
- FORMULACION DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS
- PLAN OPERATIVO PARA CONSECUCION DE ESTRATEGIAS
- PLAN DE CONTINGENCIA

18 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

19 BIBLIOGRAFIA Y NETGRAFIA

20 ANEXOS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	SEMANAS																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
Selección del tema de investigación																																		
Acercamiento y conocimiento inicial de Cooprogresar																																		
Selección de asesor																																		
Elaboración de primer borrador de proyecto																																		
Primera revisión por el asesor																																		
Reformulación del Proyecto de Tesis																																		
Segunda Revisión																																		
Ajustes finales para presentación																																		
Análisis Situacional Interno de Cooprogresar																																		
Análisis Situacional Externo																																		
Tabulación y Análisis de información. Formulación de Plan Estratégico de Mercado para COOPROGRESAR.																																		
Elaboración del informe de resultados																																		
Presentación del informe final																																		
Correcciones al informe final																																		
Presentación y sustentación																																		

Matriz de compilación de información.

Objetivos específicos	Preguntas	Técnica	Fuente
Establecer características generales del entorno (Diagnóstico Estratégico)	1. Qué criterios se tienen en cuenta para la selección de personal?	Entrevista	Prestadores de
	2. El personal es calificado o empírico?	Entrevista	Servicios
	3. Qué tipo de contratación se implementa?	Entrevista	Asociados
	4. Cómo se siente trabajando en la cooperativa?	Entrevista	Asociados
	5. Qué estudios ha realizado?	Entrevista	Asociados
	6. Qué otro oficio o labor distinta a aseo o celaduría sabe efectuar con eficiencia?	Entrevista	Asociados
	7. Cuenta con instrumentos y /o herramientas para desarrollar estas labores?	Entrevista	Asociados
	8. Participa activamente en las asambleas de la cooperativa?	Entrevista	Asociados
	9. Se siente a gusto con las orientaciones de los directivos?	Entrevista	Prestadores de
	10. Tiene la empresa un sistema de monitoreo o supervisión de la labor desempeñada por su personal?	Entrevista	Servicios
	11. Tiene la empresa Misión y Visión?	Entrevista	Prestadores de
	12. Cuenta la empresa con manual de funciones y procedimientos?	Entrevista	Servicios
	13. Cuenta la empresa con un plan estratégico?	Entrevista	Prestadores de
	14. Cuenta la empresa con planes y programas?	Entrevista	Servicios
	15. Dispone la empresa de un sistema organizado de cuentas?	Entrevista	Prestadores de
	16. Son de manejo de sus trabajadores estos instrumentos?	Entrevista	Servicios
	17. Dispone la empresa de sistemas de información para la toma de decisiones?	Entrevista	Prestadores de
	18. Cuenta la empresa con sistemas computarizados?	Entrevista	Servicios
	19. En la estructura organizativa se manejan sistemas verticales u horizontales?	Entrevista	Prestadores de

	<p>20.La empresa adelanta programas de educación y capacitación para el personal?</p> <p>21.Dispone la empresa de Portafolio de Servicios?</p> <p>22.La política de precios de la empresa está por encima, por debajo o a la par con el salario mínimo?</p> <p>23.Tiene la empresa otros mercados fuera de la ciudad de Pasto?</p> <p>24.Qué herramientas o instrumentos publicitarios y de promoción utiliza para llegar a nuevos clientes?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p>	<p>Servicios</p> <p>Prestadores de Servicios</p>
<p>Establecer características generales de los usuarios (Características del consumo)</p>	<p>25.Quién es el encargado de contratar los servicios generales?</p> <p>26.Contratan servicios sólo para las áreas comunes o también para las privadas?</p> <p>27.La contratación es permanente o por períodos?</p> <p>28.Qué quejas o deficiencias encuentran en el servicio?</p> <p>29.Qué recomendaciones harían en cuanto a los servicios ?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Clientes</p> <p>Potenciales</p> <p>Clientes</p> <p>Potenciales</p> <p>Clientes</p> <p>Potenciales</p> <p>Clientes</p> <p>Potenciales</p> <p>Clientes</p> <p>Potenciales</p>
<p>Establecer características de la demanda (Evaluación de la demanda)</p>	<p>30.Qué servicios generales utilizan y /o contratan a terceros ?</p> <p>31.Qué otros servicios distintos a aseo y celaduría contratan?</p> <p>32.Cuántas horas diarias?</p> <p>33.Cuál es la extensión aproximada del área que se debe atender ?</p> <p>34.Qué tipo de contratación implementan?</p> <p>35.Cuántas personas contratan?</p> <p>36.Contratan a personas naturales o jurídicas?</p> <p>37.Cómo ha sido la</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>	<p>Clientes</p> <p>Potenciales</p> <p>Clientes</p> <p>Potenciales</p> <p>Clientes</p> <p>Potenciales</p> <p>Clientes</p> <p>Potenciales</p> <p>Clientes</p> <p>Potenciales</p> <p>Clientes</p>

	<p>experiencia en contratación con cooperativas? 38.Estarían dispuestos a contratar cooperativas?</p>		<p>Potenciales Clientes Potenciales</p> <p>Clientes Potenciales</p>
<p>Identificar posibles competidores. (Evaluación de competencia)</p>	<p>39.Con quien contrata actualmente la prestación de servicios generales? 40.Le gustaría cambiar de empresa prestadora y a quién preferiría?</p>	<p>Encuesta Encuesta</p>	<p>Clientes Potenciales Clientes Potenciales</p>
<p>Identificar fortalezas y debilidades de la competencia.</p>	<p>41.Qué los llevó a escoger la empresa con la cual contratan hoy? 42.Qué beneficios les ha ofrecido? 43.Qué inconvenientes ha encontrado con ella?</p>	<p>Encuesta Encuesta Encuesta</p>	<p>Clientes Potenciales Clientes Potenciales Clientes Potenciales</p>
<p>Establecer posibilidades de posicionamiento de la cooperativa</p>	<p>44.Estaría dispuesto a cambiarse a una nueva empresa prestadora de servicios? 45.Qué le gustaría que le ofreciera esta nueva empresa? 46.En la nueva normatividad su institución está obligada a priorizar la contratación con cooperativas? 47.Ha oído hablar de COOPROGRESAR C.T.A.? 48.Si conoce a COOPROGRESAR C.T.A qué opinión tiene de ella?</p>	<p>Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta</p>	<p>Clientes Potenciales Clientes Potenciales</p> <p>Clientes Potenciales Clientes Potenciales</p> <p>Clientes Potenciales</p>