

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA COOPERATIVA DE
TRABAJO ASOCIADO CTA PROACTIVOS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE
PASTO 2010 - 2012**

GLORIA CAMILA ZAMBRANO ORTEGA

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA PROMOCION XIV
SAN JUAN DE PASTO
2010**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA COOPERATIVA DE
TRABAJO ASOCIADO CTA PROACTIVOS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE
PASTO 2010 - 2012**

GLORIA CAMILA ZAMBRANO ORTEGA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

Especialista CARLOS OMAR OJEDA ENRÍQUEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA PROMOCION XIV
SAN JUAN DE PASTO
2010**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2010

RESUMEN

La planeación estratégica permite a una empresa aprovechar las oportunidades del entorno, conocer y prever en lo posible amenazas, utilizar las fortalezas para enfrentar debilidades.

Teniendo en cuenta esos conceptos se realiza un estudio del entorno de la CTA PROACTIVOS con miras al diseño de un plan estratégico de mercadeo que permita mejorar la situación de la cooperativa.

Este estudio consta de tres etapas fundamentales en función del logro de el objetivo propuesto:

La primera consiste en la elaboración del diagnóstico estratégico, a través de la utilización de herramientas o instrumentos de diagnóstico como son: la matriz de evaluación de factores externos (EFE), matriz de evaluación de perfil competitivo, matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la investigación de mercados

La segunda consiste en la formulación estratégica en la que se analizan las matrices DOFA, PEEA, IE, la Gran Estrategia, CPE a partir de lo cual se define y plantea claramente las estrategias que se deben adoptar para el logro de la visión, misión y objetivos de mercadeo.

La tercera corresponde al plan de acción que se elabora para cada uno de los objetivos de mercadeo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. ELEMENTOS DE INVESTIGACION	14
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.2 TÍTULO	14
1.3 ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACION	14
1.3.1 Área de Investigación	14
1.3.2 Línea de investigación.....	14
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
2.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS	16
3. OBJETIVOS	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
4. JUSTIFICACIÓN	18
5. MARCO REFERENCIAL	19
5.1 MARCO CONTEXTUAL	19
5.1.1 El cooperativismo	19
5.1.2 La empresa CTA PROACTIVOS.....	25
5.2 MARCO TEÓRICO.....	26
5.2.1 Planeación estratégica	26

5.2.2 Plan estratégico de mercadeo.....	27
5.2.3 Marketing de servicios.....	33
5.2.4 Marketing mix.....	34
5.3 MARCO CONCEPTUAL.....	35
5.4 MARCO LEGAL.....	38
6. DESARROLLO METODOLÓGICO.....	40
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	40
6.2 MÉTODO.....	40
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	41
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	43
7.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL.....	43
7.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE.....	46
7.2.1 Entorno social.....	46
7.2.2 Entorno económico.....	48
7.2.3 Entorno jurídico legal.....	52
7.2.4 Entorno tecnológico.....	55
7.2.5 Evaluación de los factores externos.....	55
7.2.6 Análisis y conclusiones de la matriz E.F.E.....	57
7.3 ANÁLISIS COMPETITIVO.....	58
7.3.1 Fuerzas competitivas.....	58
7.3.2 Análisis del perfil competitivo.....	60
7.3.3 Conclusión del análisis competitivo.....	62
7.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	62

7.4.1 Caracterización del mercado meta.....	62
7.4.2 Tipo de información utilizada.....	62
7.4.3 Población objetivo.	62
7.4.5 Encuestas.....	63
7.4.7 Conclusiones de la investigación de mercados.....	65
7.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	65
7.5.1 Análisis e interpretación de la información de asociados	65
7.5.2 Análisis del proceso administrativo	74
7.5.3 Análisis del mercadeo	82
7.5.4 Situación financiera	86
7.5.5 Aspectos legales.	86
7.5.6 Recursos físicos	86
7.5.7 Evaluación de factores internos	87
7.5.5 Análisis y conclusiones de la matriz MEFI	88
7.6 CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNOSTICO.....	90
8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	92
9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	94
9.1 MATRIZ DOFA.....	94
9.2 MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y ACCION - PEEA	95
9.3 MATRIZ INTERNA- EXTERNA (I-E)	99
9.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	100
9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	102
10. PLAN OPERATIVO	106

10.1 OBJETIVOS DE MERCADEO.....	106
10.2 PLAN DE ACCIÓN	106
10.3 PRESUPUESTO	109
11. CONCLUSIONES.....	110
12. RECOMENDACIONES	111
BIBLIOGRAFÍA	112
NETGRAFIA.....	113
ANEXOS	115

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	56
Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo.....	61
Tabla 3. Nivel de satisfacción del cliente.....	64
Tabla 4. Aspectos de planeación	75
Tabla 5. Aspectos de organización	78
Tabla 6. Control.....	81
Tabla 7. Dificultades en el servicio	83
Tabla 8. Garantías del servicio.....	84
Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.....	87
Tabla 10. Matriz DOFA.....	95
Tabla 11. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	96
Tabla 12. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	103
Tabla 13. Plan de acción.....	106
Tabla 14. Presupuesto del plan de acción	109

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Comportamiento del PIB.....	49
Grafica 2. Tasa de desempleo nacional.....	50
Gráfica 3. Tasas de interés reales.....	52
Gráfica 4. Conocimiento de la misión, visión, objetivos y principios.....	66
Gráfica 5. Planeación de todas las actividades.....	66
Gráfica 6. Anticipación a los problemas que se pueden presentar	67
Gráfica 7. Conocimiento del organigrama	67
Gráfica 8. Conocimiento del funcionamiento, líneas de autoridad	68
Gráfica 9. Conocimiento de manuales	69
Gráfica 10. Comunicación entre asociados y administrativos	69
Gráfica 11. Comunicación entre asociados.....	70
Gráfica 12. Control en la prestación de los servicios.....	70
Gráfica 13. Satisfacción como cliente en cuanto a compromiso	71
Gráfica 14. Nivel de Satisfacción como cliente en cuanto a motivación.....	71
Gráfica 15. Nivel de Satisfacción como cliente en cuanto a trabajo en equipo	72
Gráfica 16. Nivel de satisfacción respecto a servicios complementarios	72
Gráfica 17. Dificultades en la prestación del servicio	73
Gráfica 18. Garantías ofrecidas con la prestación de servicios.....	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Fuerzas competitivas de Porter.....	32
Figura 2. Esquema escenario competitivo (Modelo Porter).....	59
Figura 3. Organigrama actual Cta PROACTIVOS.....	77
Figura 4. Cuadrante competitivo matriz posición estratégica y evaluación de la acción.....	97
Figura 5. Matriz interna – externa.....	100
Figura 6. Matriz de la gran estrategia.....	102

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A.....	116
Anexo B. FORMATO DE ENCUESTA A ASOCIADOS.....	119
Anexo C. FORMATO DE ENCUESTA DE INVESTIGACION DE MERCADOS..	121

INTRODUCCIÓN

Para establecer el plan de mercadeo, es importante que la empresa, realice un estudio del porvenir que tienen los mercados para determinar qué productos bienes o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuáles conservarse y cuáles abandonarse, también establecer prioridades en la dirección del desarrollo nuevos productos, es decir, una planeación estratégica que permita evaluar la situación actual para poder proyectar la situación deseada en el futuro.

En tal sentido y debido al crecimiento socioeconómico lento del Departamento de Nariño y los cambios continuos que afectan a todos los frentes de desarrollo y en particular al sector salud que limitan el crecimiento profesional, la investigación se centra en un plan estratégico de mercadeo surgido como resultado del análisis del entorno y de las diferentes alternativas de solución para generar empleo estable a los asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado CTA Proactivos, con el propósito de ejecutarlo de manera autónoma en su campo de acción y de esta manera responder a las expectativas tanto de asociados y de clientes, con lo cual se espera que la cooperativa se transforme en una entidad competitiva en el contexto en el cual se desempeña.

Por ello en esta investigación se propuso realizar un examen cuidadoso de la situación actual de la cooperativa en particular.

En el análisis externo se determinan oportunidades y amenazas y en el interno fortalezas y debilidades. Además se hace un breve análisis del mercado y de la competencia.

Una vez concluido el análisis de la situación, se procedió a determinar las estrategias opcionales, y la más adecuada. Se definieron las acciones que integran el plan estratégico y que se deben adoptar para el logro de la visión, misión y objetivos de la cooperativa.

1. ELEMENTOS DE INVESTIGACION

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANEACION ESTRATEGICA DE MERCADEO

1.2 TÍTULO

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO CTA PROACTIVOS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO 2010 - 2012

1.3 ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACION

1.3.1 Área de Investigación. Administrativa

1.3.2 Línea de investigación. Organización Administrativa Comercial

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Trabajo Asociado PROACTIVOS en la actualidad proporciona personal administrativo al Hospital Universitario Departamental de Nariño, atraviesa por dificultades que han conllevado a que se presenten situaciones como insatisfacción en la prestación del servicio, evidenciada en las quejas y reclamos de los asociados, en la falta de una adecuada comunicación que se desarrolla, lo cual a su vez genera mala imagen de la organización.

Esta situación se debe posiblemente a falencias que se presentan para lograr prestar un buen servicio, principalmente por la falta de direccionamiento estratégico que es el eje que orienta a los administrativos, y por otros factores que inciden en el funcionamiento de la cooperativa, como la baja recordación de aspectos vitales, la falta de motivación, la existencia de debilidades y amenazas que afectan a la cooperativa, y que ésta desconoce, con lo cual se le disminuyen las posibilidades de actuar oportunamente para minimizar sus efectos.

Ante esta situación presentada en la cooperativa se puede predecir que existe un manejo empírico de diferentes aspectos que atañen a la administración y que son relevantes, que se manifiesta fundamentalmente en la inexistencia de un Plan Estratégico de Mercadeo, el desconocimiento de potencialidades, fortalezas y oportunidades que brinda el mercado, y con las cuales le es posible hacer frente a los factores externos que inciden en ella.

Pero igualmente se considera que es posible controlar la situación presentada mediante la generación de estrategias que permitan abordar las causas del problema y diseñar un plan de acción que conlleve al desarrollo de dicho plan y al mismo tiempo para la verificación de las actividades mencionadas.

Por tanto se considera indispensable investigar sobre estos, lo cual le permitirá a la CTA PROACTIVOS crecer y desarrollarse y por tanto mejorar su participación en el mercado.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la incidencia de la planeación estratégica de mercadeo en la toma de decisiones para la prestación de los servicios en la Cooperativa de Trabajo Asociado CTA PROACTIVOS de esta ciudad?

2.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿El ambiente externo y la situación interna de la CTA PROACTIVOS como incide en la participación en el mercado?
- ¿Cómo evaluar la situación de la CTA PROACTIVOS
- ¿Cuales serian las estrategias de mercadeo pertinentes para la cooperativa?
- ¿Cuál es el plan de acción que debe adoptar para desarrollar el Plan Estratégico de Mercadeo?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo para la cooperativa de trabajo asociado CTA PROACTIVOS en la ciudad de San Juan de Pasto, para el periodo 2010 – 2012.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis del ambiente externo y situación interna de la Cooperativa PROACTIVOS
- Realizar la evaluación de la situación de la cooperativa mediante la elaboración de matrices pertinentes.
- Establecer estrategias de mercadeo para mejorar la participación de la cooperativa en el mercado.
- Elaborar un plan de acción que oriente el desarrollo de las estrategias de mercadeo propuestas

4. JUSTIFICACIÓN

CTA PROACTIVOS como Cooperativa de Trabajo Asociado que funciona en esta ciudad, hace parte de la modalidad de empleo asociado que si bien no ofrece las mejores condiciones laborales por lo menos disminuye la incertidumbre de los trabajadores asociados.

Por ello es conveniente el diseño de un plan estratégico de mercadeo para la CTA PROACTIVOS que permita encontrar soluciones a dificultades que se presentan en la cooperativa, que de una u otra forma afectan su crecimiento y posicionamiento en el mercado.

La presente investigación proporcionará lineamientos de acción y propuestas que brindan la oportunidad a la cooperativa de contar con elementos indispensables para alcanzar sus objetivos y conlleven a un funcionamiento eficaz, que le permita mantener y/o mejorar su posición en el mercado.

En igual forma el plan estratégico de mercadeo se constituye en un instrumento adecuado para analizar el entorno y evaluar las fortalezas y debilidades de la cooperativa y a la vez se convierte en el punto de partida para iniciar una cultura de planeación, una dirección estratégica que no se ha desarrollado hasta el momento, demostrando de esa forma la conveniencia del plan para la toma de decisiones con base en la información que éste proporcione.

Por ello el presente trabajo se orienta mediante teorías y principios de planeación estratégica para el análisis externo e interno de la cooperativa con miras a proponer alternativas de solución que contribuirán a mejorar la prestación de los servicios que redunde en una adecuada atención a los asociados, quienes son la razón de ser de la cooperativa.

Cabe mencionar que el estudio se limita a proponer el Plan Estratégico de Mercadeo para la CTA PROACTIVOS y su respectivo Plan de Acción diseñado para ser desarrollado, pero no incluye su ejecución, ni el análisis de los resultados derivados de ésta.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

El continuo desarrollo de la ciencia y la técnica lograda por el hombre hace que sea cada vez más necesaria la cooperación en el trabajo. Es decir que cada persona se compromete a realizar una determinada parte del trabajo total a fin de conseguir un objetivo común, por ello cuando varias personas se unen para ejecutar un trabajo están cooperando.

El cooperativismo es un sistema económico y social, basado en la libertad, la igualdad, la participación y la solidaridad. La cooperación es un sistema práctico de armonizar los intereses humanos recibiendo ayuda y colaboración de los demás y ofreciéndola en reciprocidad. El cooperativismo es el resultado de un largo proceso histórico en el cual el hombre ha demostrado su espíritu asociativo y solidario, generando diversas formas de organización social y económica que teniendo como base la cooperación, persiguen la realización de la justicia y la igualdad a través de la acción económica y la promoción humana.¹

5.1.1 El cooperativismo. Se considera que el cooperativismo se originó en Europa, y se fue extendiendo a otros continentes y todo el mundo como tal, a pesar de que en muchas regiones se haya desarrollado el cooperativismo de forma empírica.

Por ello se hace una breve reseña del cooperativismo europeo, luego en América, en Colombia y a nivel regional.

➤ COOPERATIVISMO EN EUROPA

Antes de 1.750 la producción económica en Inglaterra era básicamente artesanal y manufacturera, es decir se producía en pequeños talleres de propiedad individual. El crecimiento de la población hizo necesario el aumento de bienes y de servicios y fue indispensable mejorar los instrumentos y técnicas de trabajo. En esta permanente búsqueda, se inventó la máquina de vapor, el telar mecánico y la utilización de la energía eléctrica. Este cambio se dio entre 1.750 y 1,850 y se lo ha conocido como "REVOLUCIÓN INDUSTRIAL" y comenzó en Inglaterra. Con la implantación de las máquinas aparecieron grandes fábricas, que producían en gran escala para un mercado nacional. Como la utilización de las máquinas dejó a muchos trabajadores sin empleo, los propietarios de las máquinas impusieron sus condiciones de trabajo a las obreros, quienes se vieron obligados a trabajar hasta

¹ Historia del cooperativismo. Disponible desde internet en:
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-del-cooperativismo/generalil1.htm>

18 horas diarias por salarios muy bajos, lo cual hizo necesario buscar una solución a éste problema. El Cooperativismo surgió como una de las alternativas de lucha utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales que surgieron como consecuencia de la "revolución industrial".²

Una de las primeras experiencias cooperativas data de 1844, cuando se crea en Rochdale, Inglaterra, la cooperativa de consumo Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. Simultáneamente surgen otras experiencias en otros países europeos. Entre los primeros grandes pensadores del cooperativismo se encuentran Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, respectivamente, inglés, francés y alemán, quienes proponían que la solución de problemas sociales se puede lograr a través de la cooperación entre los individuos.³

La creación de la Cooperativa de Rochdale despertó un vivo interés en los sectores obreros y sindicales de todos los países de Europa, donde empezaron a organizarse sociedades cooperativas para diversos fines.⁴

En Alemania, por ejemplo en 1.862 se organizaron las Cajas Raiffeissen las cuales eran una serie de Cooperativas destinadas a prestar servicios de Ahorro y Crédito a los pequeños propietarios rurales. El sistema se expandió hacia Bélgica, Francia e Italia y en 1.872, se constituyó en Alemania la primera Federación de Crédito como institución central para financiar el capital necesario para las Cajas de Préstamos. En la actualidad la unión Raiffeissen cuenta con 82 Cooperativas de segundo grado y cerca de 3.000 cooperativas de Crédito Rural. En Francia se organizaron Cooperativas de Producción Agrícola.⁵

El Cooperativismo de consumo alcanzó un alto nivel de desarrollo especialmente en Suecia donde las Cooperativas han logrado controlar sectores decisivos de la vida social y económica.

En otros continentes (Asia, Africa y Oceanía), el cooperativismo ha logrado notable grado de expansión. En países que desde el punto de vista económico han logrado altos niveles de desarrollo como el Japón, Australia y Nueva Zelandia, los índices del desenvolvimiento de la cooperación son perfectamente comparables con los mejores del continente europeo. El cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del XX.⁶

² *Ibíd.*

³ Cooperativa. Disponible desde internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

⁴ Historia del cooperativismo. Op. Cit.

⁵ *Ibíd.*

⁶ Historia del cooperativismo mundial. Disponible desde internet en: http://www.insafocoop.gob.sv/historia_del_cooperativismo_mundial.html

Al analizar los orígenes remotos del cooperativismo en América es imposible dejar de mencionar a las instituciones precolombinas que guardan alguna relación con el sistema cooperativo. En primer lugar las formas de cultivo entre los Incas. Los jefes de familia, que por diversas razones podían trabajar la parcela de tierra que les había correspondido en el reparto anual, podían solicitar la ayuda de otros miembros de la comunidad; este sistema llamado Minka obliga al usufructuario de la parcela, que era trabajada por otras personas con la ayuda de otras personas, a sustentar con el producto de sus cosechas y con sus economías auxiliares en el trabajo. Era en el fondo un embrión de cooperativa de producción agrícola.⁷

Las cooperativas, en su proceso de desarrollo, casi desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.⁸

La integración internacional se demoró un poco más. Aunque es cierto que algunas organizaciones cooperativas de países iberoamericanos se afiliaron desde hace muchos años a la Alianza Cooperativa Internacional, la integración a nivel regional solo se inició con firmeza en 1957 con la fundación de la Confederación Cooperativa del Caribe y se vino a consolidar en 1963, año en el cual quedo constituida la Organización de Cooperativas de América- OCA- y en 1970 cuando se estableció la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito - COLAC-.⁹

La Organización Internacional de las Cooperativas de Producción Industrial, Artesanal y de Servicios- CICOPA, organismo sectorial de la Alianza Cooperativa Internacional –ACI-, adoptó la Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado, como un soporte ideológico fundamental para este modelo asociativo, la cual fue aprobada en su congreso mundial realizado en Cartagena en 2005.¹⁰

En dicha Declaración se expresa que las cooperativas de trabajo asociado a nivel mundial, deben acoger las siguientes características esenciales¹¹:

- ✓ Su objetivo es crear y mantener puestos de trabajo sustentables, generando riqueza, para mejorar la calidad de vida de los socios trabajadores.
- ✓ La adhesión es libre y voluntaria, para aportar el trabajo personal y recursos económicos de los asociados.

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ CONFECOOP. Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Observatorio cooperativo. No 11. Agosto 2009. P 4

¹¹ *Ibíd.*

- ✓ El trabajo estará a cargo de sus socios.
- ✓ La relación del socio trabajador con su cooperativa debe ser considerada como distinta a la del trabajo asalariado dependiente convencional y a la del trabajo individual autónomo.
- ✓ Su regulación interna se concreta formalmente por medio de regímenes concertados democráticamente y aceptados por los socios trabajadores.
- ✓ Deben ser autónomas e independientes, ante el Estado y terceros, en sus relaciones de trabajo y de gestión, y en la disposición y manejo de los medios de producción.

De estas características se desprende que las cooperativas de trabajo asociado no están concebidas para el beneficio de unos pocos, sino para el bienestar de todos sus trabajadores asociados, quienes son al mismo tiempo los dueños, gestores, y trabajadores de la empresa, por lo cual no pueden ser constituidas ni pertenecer a una sola persona.

➤ **COOPERATIVISMO EN AMERICA**¹²

En Argentina las cooperativas se rigen por la Ley Nacional 20.337. El rol del cooperativismo es importantísimo en virtud que este sector solidario, de manera constante está a disposición de la comunidad para lo que fuere necesario. El organismo estatal de control actualmente es el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES). En la actualidad Argentina posee más de 20.000 cooperativas de diferentes tipos: agropecuarias, de vivienda, de consumo, de crédito, de provisión, de servicios públicos, de trabajo, etc.

En Chile existen una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas cooperativas en el mundo agrícola y ganadero. Suelen recibir apoyo estatal a través del Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario, institución creada para el desarrollo de la agricultura durante la reforma agraria de los años 60. El organismo encargado de supervisar a las cooperativas y fomentar el crecimiento del sector cooperativo en Chile es el Departamento de Cooperativas del Ministerio de Economía.

En Costa Rica existen una gran cantidad de cooperativas, entre ellas las más reconocidas son: Cooperativa de Productores de Leche (Dos Pinos), las Cooperativas de Electrificación Rural, las Cooperativas agrícolas para la exportación de productos y las Cooperativas de ahorro y crédito.

En México, Se iniciaron las Cooperativas en 1902, impulsadas por la iglesia Católica y bajo el sistema alemán, pero con la persecución religiosa de 1926

¹² Cooperativa. Op. Cit.

pereció el movimiento de las Cooperativas. No fue sino hasta finales de 1951, por gestiones del secretariado Social Mexicano dirigido por el Padre Pedro Velásquez, después de publicar folletos sobre las cajas populares, que quedaron constituidas las tres primeras cooperativas en la Ciudad de México.

En Paraguay es un movimiento muy fuerte dando alta competencia a financieras por sus bajas tasas y por su fuerte desempeño social. Además, existen Mutuales para Jubilación Privada, las cuales son líderes en el Mercado Paraguayo. La principal es la *Caja Mutual de Cooperativistas del Paraguay Limitada*.

En Venezuela las organizaciones cooperativas datan desde 1890 cuando se fundó la primera de ellas en la población andina de Chiguará en el Estado Mérida, como entidad de ahorro y crédito. Hacia 1900, en el oriente del país, en la Isla de Margarita, específicamente en la ciudad de Porlamar se funda una cooperativa de artesanos. En 1910 se promulga la Ley de Cooperativas, con grandes semejanzas a la par francesa. En 1919 las cooperativas son incorporadas al Código de Comercio como sociedades mercantiles. En 2001 fue promulgada una nueva Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Ya hacia 2008, SUNACOOOP registraba más de 260.000 cooperativas en toda Venezuela. Venezuela es el país con mayor cantidad de cooperativas del mundo, teniendo un aproximado de 270.000 asociaciones de este tipo, más que las que existen en la Unión Europea y Estados Unidos juntos.

➤ **COOPERATIVISMO EN COLOMBIA**¹³

Los primeros indicios de ideas básicas de *cooperativismo en Colombia* se sugieren en la civilización precolombina cuyas relaciones sociales y económicas eran comunitarias, se manifestaba la cooperación, la integración y el trabajo en asociación. A la llegada de los españoles, aparecen otras formas como la mita (del quechua: mita = turno, semana de trabajo, sistema tributario del trabajo personal), sistema aplicado por el imperio español como una forma de proveer la fuerza de trabajo necesaria para las minas de plata, haciendo uso de indígenas y negros traídos de África, estos últimos escapaban de sus opresores, agrupándose en forma comunitaria, imperando la cooperación. La oligarquía criolla y la burguesía, después de la independencia, necesitaba trabajadores para sus tierras y para sus incipientes empresas, motivando al fin de la esclavitud

En las primeras décadas del siglo XX un estadista colombiano, el General Rafael Uribe Uribe, planteó las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico en una conferencia pronunciada

¹³ Cooperativismo en Colombia. Disponible desde internet en:
<http://www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/cooperativismo-en-colombia.html>

en el Teatro Municipal de Bogotá en octubre de 1904 y en el discurso publicado en el primer número del diario "El Liberal" en el mes de abril de 1911. Abogar por la creación de restaurantes populares, colonias de vacaciones, cajas de ahorro, sindicatos y cooperativas y elabora un programa de socialismo liberal con intervención del estado, donde éste asumiera la reivindicación de los derechos de los trabajadores.

En año de 1912, con base en la explotación agrícola, se hace un incipiente esbozo de legislación cooperativa. Luego en 1915 el padre Jesús María Fernández elabora un modelo de estatutos para cooperativas de ahorro y crédito. Se promulga, en 1931 la primera ley cooperativa (Ley 134). En 1936, con la ley 61, se organizan modelos de cooperativas con gran intervención estatal. Con la ley 115 de 1959, se obliga dictar cooperativismo en las escuelas, colegios y universidades. El decreto ley 1587 de 1963, constituye un nuevo marco legal del cooperativismo y se inicia el auge de este sector en Colombia. Se crea la Superintendencia de Cooperativas, que luego en 1981 se transforma en DANCOOP y en 1998 en la Superintendencia de economía solidaria. Actualmente el sector solidario se aglutina en la Confederación de Cooperativa CONFECOOP, la cual cuenta con una completa base de datos de las cooperativas del país actualizada y sistematizada, que se ha compilado a lo largo de más de 10 años. Esta base de datos agrupa más de 8.000 registros de entidades del sector solidario de todo el país y permite estructurar eficientes consultas segmentadas por diferentes parámetros.

Al finalizar el año 2005, se tiene conocimiento de 2.980 cooperativas de trabajo asociado.¹⁴

La Confederación de Cooperativas de Colombia, ha logrado consolidar, a diciembre 2008, datos financieros y estadísticos de 3.903 cooperativas de trabajo asociado en el país, las cuales reportan su información financiera y estadística a la Supersolidaria, la Supertransporte y la Supervigilancia, de manera regular. Este número de cooperativas hace parte de un universo de 7.833 cooperativas de las cuales se tiene registro e información en el país.

Las CTA ejercen su objeto social en diversos sectores, dedicándose a la producción y transformación de bienes y prestación de servicios, siendo esta última actividad la de mayor predominio.¹⁵

¹⁴ CONFECOOP. Sector Cooperativo Colombiano. P 52

¹⁵ CONFECOOP. Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Observatorio cooperativo. No 11. Agosto 2009. P 14

Según información suministrada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, al corte de abril 12 de 2010 existen registros de 2.535 cooperativas de trabajo asociado.¹⁶

Por domicilio principal las CTA's se ubican en 29 departamentos y 469 municipios, siendo Bogotá, Valle, Santander y Antioquia los departamentos que concentran el mayor número de cooperativas. Al revisar la ubicación de estas empresas se puede observar una alta concentración en las ciudades capitales de los departamentos antes mencionados y algunos casos regionales de ciudades intermedias. Tal situación obedece a que este tipo de cooperativas ejerce su objeto social primordialmente en la prestación de servicios, generalmente a industrias o sectores de la producción de mayor tamaño.¹⁷

➤ **COOPERATIVISMO EN NARIÑO**

Lastimosamente no existe bibliografía del sector cooperativo en el departamento de Nariño, solo muy escasas estadísticas.

Según CONFECOOP el departamento de Nariño en el año 2005 contaba con 152 CTA's¹⁸ y en el 2009 con 236 CTA's.¹⁹ Por tanto se observa que en los cuatro años fue del 55% que es bastante notable.

De acuerdo con el Registro de Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado de la Dirección General de Promoción del Trabajo en el 2010 el Departamento de Nariño existen un total de 180.²⁰

5.1.2 La empresa CTA PROACTIVOS. La Cooperativa de Trabajo Asociado PROACTIVOS fue creada por acta de constitución número 001 de 2007 e inscrita en la cámara de comercio de Pasto.

Según resolución No. 002417 del 2.001 emanada del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a la Cooperativa se le aprueban los Regímenes de Trabajo Asociado, Compensaciones, Previsión y Seguridad Social, conforme a lo dispuesto en el artículo 20 del Decreto 468 de 1.990 y se encuentran debidamente registrados en la Dirección Territorial de Trabajo y Seguridad Social de Pasto.

¹⁶ CONFECOOP. Observatorio cooperativo No 17. P 38

¹⁷ *Ibíd.* P 46

¹⁸ Sector Cooperativo Colombiano. P 64

¹⁹ CONFECOOP. Información departamental 2009

²⁰ MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Registro de Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. Dirección General de Promoción del Trabajo.3 de marzo de 2010

La CTA PROACTIVOS, comenzó su actividad como Cooperativa de Trabajo Asociado prestando servicios profesionales en la parte administrativa del Hospital Universitario Departamental de Nariño ESE en la ciudad de Pasto, a partir del mes de Marzo de 2007. Actualmente, CTA PROACTIVOS, tiene 80 asociados desempeñando funciones profesionales, técnicas y auxiliar especializados en el área de Finanzas, Facturación, Unidad de Servicios Farmacéuticos, Archivo Central y Gestión Ambiental, entre otras; dentro de la IPS Hospital Universitario Departamental de Nariño ESE.

Los servicios que presta actualmente la CTA PROACTIVOS corresponden a los relacionados con los servicios de personal en los perfiles de de Auxiliar Administrativo, Técnico Administrativo, Profesional Universitario y Profesional Especializado.

Los procesos y subprocesos a los que presta los servicios la CTA PROACTIVOS son los siguientes:

- Proceso Financiero: Contiene los siguientes subprocesos: Contabilidad, Facturación, Cartera, Presupuesto, Costos Hospitalarios, Activos Fijos, Tesorería
- Unidad de Servicio Farmacéutico.
- Recursos Humanos.
- Sistemas e información
- Gestión Documental o Archivo Central
- Recursos Físicos

Por otra parte se tiene que CTA PROACTIVOS cuenta con una sede principal en el barrio San Ignacio de esta ciudad.

5.2 MARCO TEÓRICO

5.2.1 Planeación estratégica. Los elementos teóricos que se tendrán en cuenta para realizar el presente trabajo hacen relación a la Planeación Estratégica, por ello se hace referencia al tema.

Planeación Estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y la visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos. Al desarrollar planes estratégicos, los administradores deben adoptar un enfoque que abarque a toda la organización. El propósito general de la planeación estratégica

es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno a partir de las fortalezas y debilidades de la organización.²¹

La utilización de los conceptos y técnicas de la planificación estratégica da lugar a numerosos beneficios entre los que se encuentran²²:

- Permite que una empresa este en capacidad de influenciar el medio en que se encuentra en vez de reaccionar a él ejerciendo de esta manera un control sobre su futuro
- Tomar decisiones objetivas dando como resultado una correcta decisión de recursos para las acciones y una potencial reducción de conflictos internos que pueden surgir al no tener un buen direccionamiento estratégico.
- Aprovechar las oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar sus fortalezas internas para así contrarrestar sus debilidades
- Menor resistencia al cambio, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal.
- Lleva orden y disciplina a toda la organización.

5.2.2 Plan estratégico de mercadeo. El Plan Estratégico de Mercadeo va acorde con el concepto de planeación estratégica y tiene como finalidad general orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella, que le ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad; además el mercadeo estratégico intenta seleccionar el mercado meta y la creación y mantenimiento de una mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del cliente.

El Plan Estratégico de Mercadeo consiste en realizar una evaluación general de la empresa, para diseñar las estrategias necesarias para corregir los errores que están impidiendo el buen desempeño del negocio a todo nivel. Su objetivo primordial es expresar en una forma clara y sistemática las opciones que la empresa debe seguir para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Esta es la responsabilidad principal de la Gerencia Estratégica, la cual incluye el manejo de elementos tales como: La misión, las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, los objetivos, estrategias, metas y políticas de la organización.²³

²¹ THOMPSON, A. A., y STRICKLAND, A. J.. Administración Estratégica, citado por HELLRIEGEL, Don, y SLOCUM, Jhon. Administración. Edición 7. México: Thompson editores, 1998. p.159.

²² DAVID, Fred. Gerencia Estratégica. Segunda Edición. 1998. 3R editores

²³ HIEBAUM, Karin. Plan estratégico de marketing. Disponible desde internet en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

El plan de mercadeo es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados; no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de actividades de la empresa.

Para alcanzar el máximo de eficacia en la ejecución de un Plan de Mercadeo debe incluir los siguientes elementos²⁴:

- 1) Cobertura de mercado y distribución: puede ser local, regional, nacional o internacional. La distribución puede ser directa a los consumidores o detallista o puede requerir un mayorista, distribuidor o agente.
- 2) Segmentación de mercado: Un segmento de mercado es un grupo de clientes que comparten características comunes que les diferencian de otros clientes. Los segmentos de mercado se describen en términos geográficos, demográficos o psicográficos.
- 3) Cambios y tendencias de la demanda de mercado: La empresa describirá cualquier cambio significativo que se haya producido en el mercado en los últimos años.
- 4) Principales clientes y concentración: ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa? ¿Cuáles son los principales clientes de la empresa? ¿Cuáles son sus características claves? ¿Qué desean y necesitan de los productos?
- 5) Tácticas de venta: Se describirá el método que se utiliza o que se pretende utilizar para los productos o servicios de la empresa. ¿Utilizará la empresa un equipo propio de vendedores, o recurrirá a representantes, distribuidores o detallistas? ¿Qué papel desempeñarán la publicidad, la promoción y las relaciones públicas?
- 6) Participación en el mercado y ventas: ¿Qué participación del mercado total del sector corresponde a su empresa?
- 7) Objetivos: Tomando como base la información recogida en los apartados anteriores ¿qué debe conseguir la campaña de mercadeo de la empresa? ¿Aumentar los beneficios? ¿Poner fin a un descenso de las ventas? ¿Dar réplica a la competencia? ¿Aprovecharse de la debilidad de la competencia?

²⁴ Planeación estratégica y su aplicación en el mercadeo. Disponible desde internet en: <http://www.monografias.com/trabajos17/plan-estrategico-mercadeo/plan-estrategico-mercadeo.shtml>

- 8) Estrategia: La estrategia de la empresa habrá de incluir los ocho puntos clave de la moderna combinación de mercadeo: envase, producto, precio, ofertas especiales, promoción, distribución física, venta personal y publicidad.
- 9) Combinación de medios: El comercializador de hoy en día tiene a su disposición una amplia gama de medios, entre los que cabe citar la prensa diaria local, regional y nacional, las publicaciones sectoriales, las revistas, la radio y TV, el correo directo, la publicidad exterior, los acontecimientos especiales, las relaciones comunitarias y la venta personal.
- 10) Presupuesto: La asignación de un presupuesto es una de las decisiones más difíciles que se han de tomar dentro de la empresa. No hay una fórmula infalible para la determinación de un presupuesto.

Pero igualmente el plan de mercadeo cumple con unos fines, por ello se tiene en cuenta lo siguiente:

Finalidad del Plan de Mercadeo²⁵

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente esta sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Mercadeo en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Mercadeo y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

²⁵ *Ibíd.*

- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

Etapas del plan de mercadeo²⁶

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras aconsejo no emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinfín de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

El plan estratégico de mercadeo comprende:

- **Análisis de la situación:** Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

²⁶ Marketing en el siglo XXI. 3ª edición. Disponible en internet en: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

- Corresponde al análisis del Direccionamiento actual, ya que toda empresa posee una Misión, una Visión y unos Objetivos, ya sea que estén propuestos formalmente o simplemente estos sean ideas sugeridas por las directivas y divulgados de manera informal; el análisis de dicho direccionamiento con el cual cuenta la empresa servirá de marco de referencia para iniciar el diagnóstico de la situación actual.
- **Diagnóstico de la situación:** Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

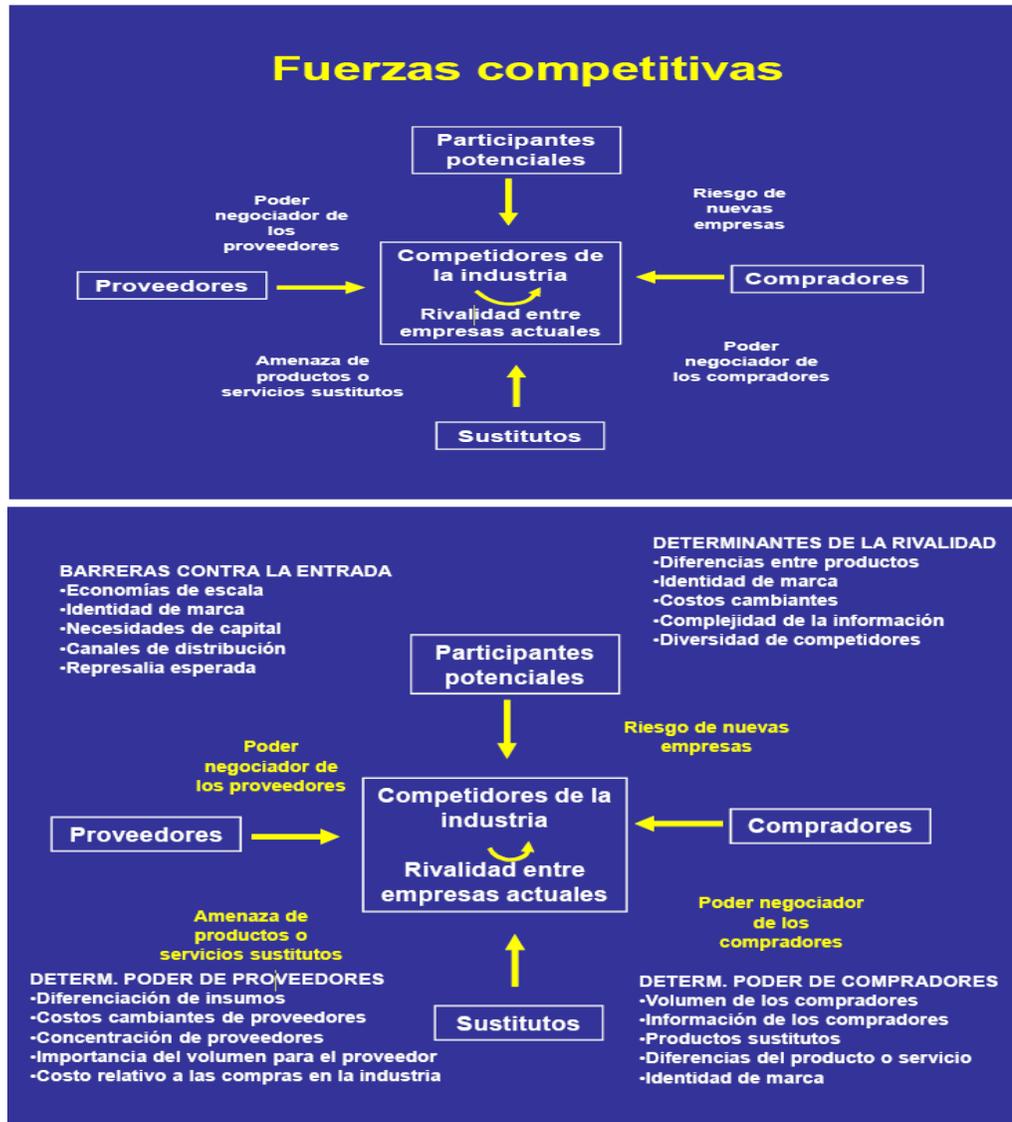
Comprende el análisis externo e interno de la situación de la empresa.

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa. El medio ambiente externo está conformado en su gran mayoría por elementos incontrolables que afectan a la empresa por lo cual estas deben prestar atención y analizar los factores más relevantes y formular estrategias que le permitan desenvolverse exitosamente. En esta fase se debe analizar entre otros los siguientes factores: económico, Político, Social, Tecnológicos. Esta auditoría hace referencia al análisis interno de la empresa que comprende la evaluación de las siguientes capacidades: directiva, competitiva o de mercadeo, financiera, tecnológica, Talento Humano.

El análisis externo también incluye el análisis de las fuerzas competitivas que según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan

Los diferentes aspectos de las fuerzas competitivas se ilustran en la figura 1

Figura 1. Fuerzas competitivas de Porter



Fuente. La importancia de la cadena de valor en la competitividad de las empresas

- **Declaración de objetivos corporativos:** Los objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Se refiere particularmente a los objetivos de mercado.

Los objetivos de la empresa deben ser mensurables, es decir deben incluir alguna unidad de medida que permita cuantificarlos y comprobarlos, deben representar un reto, siempre y cuando sean alcanzables, generalmente deben ser rígidos ya que si se modifican implicaría la desviación del plan.

Una empresa puede perseguir varios objetivos pero necesariamente habrá unos más importantes que otros; los más comunes son: Rentabilidad, crecimiento, participación en el mercado, competitividad y sostenimiento.

- **Estrategias corporativas:** Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Las estrategias corporativas son un plan de desarrollo a largo plazo mediante el establecimiento de mercados que se van servir y los bienes o servicios que se van a ofrecer. En general las estrategias corporativas se seleccionan sobre la base de factores externos, fortalezas y debilidades corporativas y objetivos a largo plazo. Además al escoger las estrategias corporativas es importante identificar las competencias distintivas de una empresa, es decir una organización debe tener los recursos necesarios requeridos para ser exitosa²⁷

- **Planes de Acción:** En el plan de acción se integran los objetivos, actividades y presupuestos para los diferentes programas de marketing; sirve como guía de las actividades a seguir, además sirve como mecanismo de control. El plan debe ser consistente con los objetivos de mercadeo. Se definen las tácticas a seguir, el presupuesto para cada programa y las medidas del desempeño que se deben controlar. El plan es importante ya que permite coordinar las actividades y presupuestos.
- **Seguimiento:** El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.
- **Evaluación:** La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

5.2.3 Marketing de servicios²⁸. La experiencia viene demostrando que al actuar sobre un mercado de productos se debe utilizar las mismas estrategias y herramientas de trabajo que si actuara en uno de servicios, la única pero

²⁷ GUILTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing, sexta edición, 1998; Mc Graw Hill.

²⁸ Marketing de servicios. Disponible en internet en: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.htm>

importante diferencia vendría marcada por la *adaptación* que se hiciera de éstas al sector específico.

Los compradores de productos y servicios actúan movidos por las mismas motivaciones básicas: seguridad, economía, confort... Las diferencias entre un mercado y otro son sólo de matices y diferencias operativas, no conceptuales. En consecuencia, las mismas técnicas que se utilizan para vender bebidas o automóviles pueden utilizarse para vender gestiones financieras, seguros, viajes, etc. y demás servicios. Estos planteamientos conducen a una visión global e igualitaria de productos y servicios.

En consecuencia, el marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Ejemplo de ello lo tenemos en los sectores de formación, seguros, turístico, banca, juego, etc., mercados que están tan avanzados como los de bienes de consumo.

Sin embargo, existen otros mercados no tan maduros y que son los que determinan el grado de desarrollo de un país: marketing cultural, sector público, instituciones no lucrativas, social, etc.

5.2.4 Marketing mix²⁹. Los especialistas en marketing utilizamos una serie de herramientas para alcanzar las metas que nos hayamos fijado a través de su combinación o mezcla (mix). Por ello, podemos definirlo como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales. Fue McCarthy quien a mediados del siglo XX, lo denominó la teoría de las «cuatro pes», ya que utiliza cuatro variables, cuyas iniciales en inglés empiezan por «p»:

- *Product* --> Producto
- *Place* --> Distribución - Venta
- *Promotion* --> Promoción
- *Price* --> Precio

Sobre la combinación y clasificación de estas cuatro variables en la decisión comercial hacen girar algunos autores toda estrategia del marketing dentro de la empresa. Según nuestro criterio existen otras variables que también marcan la actividad del marketing dentro de la empresa. Pensemos un momento hasta qué punto puede variar la fijación del precio de un producto, si se tienen en consideración los estudios y análisis de la competencia, el tipo de mercado existente e incluso el mismo entorno socioeconómico; por tanto, podemos afirmar

²⁹ Marketing mix. Disponible desde internet en: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

que el éxito de una empresa vendrá dado por el perfecto conocimiento y análisis de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y que a través de la puesta en marcha del plan de marketing alcanzarán los objetivos marcados.

5.3 MARCO CONCEPTUAL

AMENAZAS:³⁰ Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

COOPERATIVA es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad cooperativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas.³¹

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO - CTA. Son “organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general”.³²

³⁰ Amenazas. Disponible desde internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Amenazas

³¹ Cooperativa. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

³² Decreto 4588 de 2006. Artículo 3

DEBILIDADES:³³ Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto ?

ANÁLISIS DOFA O FODA: es uno de los elementos en análisis de la Planeación Estratégica. Es una matriz que hace ver las Fortalezas, oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.³⁴

ENTORNO: Todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas.

ESTRATEGIAS: "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).³⁵

ESTRATEGIA DE MERCADEO:³⁶ El propósito de las estrategias de mercado es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

³³ Debilidades. Disponible desde internet en:

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Debilidades

³⁴ Análisis DOFA. Disponible desde internet en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/dofa/

³⁵ El concepto estrategia. Disponible desde internet en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

³⁶ Estrategias de mercado. Disponible desde internet en: <http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

FORTALEZAS:³⁷ Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

MERCADEO: “es la dirección y administración de un negocio basado en el reconocimiento y la convicción fundamental de que el éxito o fracaso de una empresa depende de sus clientes, más que sus recursos internos” (Franky, 2007).³⁸

MERCADO: El mercado es el ambiente social (o virtual) que propicia las condiciones para el intercambio. En otras palabras, debe interpretarse como la institución u organización social a través de la cual los ofertantes (productores y vendedores) y demandantes (consumidores o compradores) de un determinado bien o servicio, entran en estrecha relación comercial a fin de realizar abundantes transacciones comerciales. Los primeros mercados de la historia funcionaban mediante el trueque. Tras la aparición del dinero, se empezaron a desarrollar códigos de comercio que, en última instancia, dieron lugar a las modernas empresas nacionales e internacionales. A medida que la producción aumentaba, las comunicaciones y los intermediarios empezaron a desempeñar un papel más importante en los mercados.

Una definición de mercado según la mercadotecnia: Organizaciones o individuos con necesidades o deseos que tienen capacidad y que tienen la voluntad para comprar bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.³⁹

OPORTUNIDADES: Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.⁴⁰

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

³⁷ Fortalezas. Disponible desde internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Fortalezas

³⁸ Mercadeo. Disponible desde internet en: www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos

³⁹ Mercado. Disponible desde internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

⁴⁰ Oportunidades. Disponible desde internet en: http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Oportunidades

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: es la elaboración, desarrollo, y puesta en marcha de distintos planes operativos, por parte de las empresas con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.⁴¹

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO: Planificación concreta de objetivos, acciones, estrategias y asignación de recursos para el período de un año. Se comienza con el análisis de situación ya realizado, Variables incontrolables del entorno (económicas, políticas, legales, etc.) Mercado, Producto, Distribución, Comunicación e imagen. Diseño de un plan para cada área de negocio, marca o producto-servicio de la empresa. Determinación de objetivos primarios. Nivel de: resultados, margen, ventas (unidades físicas y monetarias), participación en el mercado, número de clientes. Determinación de objetivos secundarios. Sobre producto, precio, distribución, comunicación. Marketing mix, Definición de estrategias y medios necesarios en producto, precio, distribución, comunicación, promociones (canal, consumidor), nuevos productos, investigación de mercados, estructura marketing, estructura ventas. Diseño de planes de acción concretos, Listado detallado de las diferentes acciones con definición de objetivos, cronograma, recursos necesarios, costos. Control, Plan de revisiones periódicas (comúnmente 3 meses), Ventas, Resultados absolutos y relativos, Detección y corrección de desvíos, Plan de contingencias, Medición de eficacia. Evaluación, Comparaciones con años o períodos anteriores de referencia, Estudio de nivel de cumplimiento de previsiones, porcentajes de crecimiento, porcentajes de desvío y explicación de desvíos.⁴²

5.4 MARCO LEGAL

EL aporte legal lo constituyen las leyes, decretos, resoluciones y actas de los órdenes nacional, departamental, municipal e institucional de la CTA PROACTIVOS, y que se reseñan a continuación:

⁴¹ Definición de planeación estratégica. Disponible desde internet en: <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

⁴² Plan estratégico de mercadeo. Disponible desde internet en: <http://www.alvaromendez.net/servicios/plan-estrategico-de-marketing/>

- Constitución Política de Colombia 1991:

*Título II De los Derechos, las Garantías y los Deberes. El artículo 38 preceptúa “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.*⁴³

De lo anterior, se desprende que el derecho de asociación consiste en la libre disponibilidad de los ciudadanos para constituir formalmente, con otras agrupaciones permanentes encaminadas a la consecución de fines específicos, los cuales pueden ser de carácter no lucrativo, como en el caso de las cooperativas.

- Ley 79 de 1988, por la cual se actualiza la legislación Cooperativa.
- Decretos Reglamentarios
 - 1) Decreto 4588 de 2006: Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.
 - 2) Decreto 2996 de 2004: Por el cual se señalan algunos requisitos que deben contener los estatutos y reglamentos de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.
 - 3) Decreto 1840 de 1997: Por el cual se dictan normas prudenciales para las Cooperativas especializadas de Ahorro y Crédito y las Cooperativas Multiactivas o integrales con sección de ahorro y crédito.

⁴³ Constitución Política de Colombia. Disponible desde internet en: http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_constitucion_politica.pdf

6. DESARROLLO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo cualitativo, por cuanto “la investigación cualitativa es aquella donde se estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”.⁴⁴

Este tipo de investigación fue complementado con un diseño metodológico exploratorio y descriptivo, ya que pretende descubrir ideas y apreciaciones, y datos desde nuevas perspectivas que amplíen las existentes, que contribuyan a un mejor desempeño.

Exploratorio debido a que se pretende dar explicación respecto del problema, sino sólo recoger e identificar antecedentes generales, temas y tópicos respecto del problema investigado.⁴⁵

Descriptivo porque se trataba de medir, evaluar y analizar diversos aspectos, componentes o dimensiones de la Cooperativa de Trabajo de Asociado CTA PROACTIVOS, con el objetivo de extraer información para que sirva de base en la ejecución de las acciones, soportado en apoyo empírico moderado.

6.2 MÉTODO

El método utilizado es el inductivo deductivo, por cuanto se usa simultáneamente los métodos de inferencia inductiva y deductiva para buscar la solución de un problema científico.

El proceso de *inferencia inductiva* consiste en exhibir la manera cómo los hechos particulares (variables) están conectados a un todo (leyes). La *inferencia deductiva* nos muestra cómo un principio general (ley), descansa en un grupo de hechos que son los que lo constituyen como un todo. Ambas formas de inferencia alcanzan el mismo propósito aun cuando el punto de partida sea diferente.⁴⁶

⁴⁴ Investigación cualitativa. Disponible desde internet en:
http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf - Dr. Lamberto Vera Vélez, UIPR, Ponce, P.R.

⁴⁵ Diseño exploratorio. Disponible desde internet en:
http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guiacuatrodise_o.htm

⁴⁶ Método inductivo y deductivo. Disponible desde internet en:
<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>

Comprende las siguientes fases y actividades, las cuales constituyen la metodología básica del plan estratégico:

Fase de Diagnóstico: Las etapas y actividades correspondientes son:

- ✓ Descripción de la Cooperativa: Incluye breve reseña histórica de la empresa; definir visión, misión, objetivos y estrategias; y estructura organizativa de la Cooperativa.
- ✓ Análisis del Entorno: Incluye el estudio de los entornos, ambiental, socio – cultural, demográfico, económico, jurídico-legal, tecnológico e institucional, que afecta a la Cooperativa. Cálculo de la matriz de evaluación de los factores externos (EFE).
- ✓ Análisis del Sector Competitivo: Descripción general del sector, principales competidores, grado de rivalidad, poder de negociación de proveedores y clientes; construcción de la matriz de perfil competitivo.
- ✓ Análisis de la situación actual de la Cooperativa: Análisis de los procesos directivos, cálculo de la matriz de evaluación de factores internos; mediante entrevistas.

Fase de Investigación del Mercado:

- ✓ Identificación de las expectativas y necesidades de los asociados. Lo cual es posible mediante la consulta a través de encuesta a los cooperados a la CTA PROACTIVOS, realizando un censo ya que son menos de 100 por lo cual se aplica el instrumento a todos.
- ✓ Los datos que arroje la investigación pueden ser generalizados a la población con una estimación precisa del error que pudiera cometerse al hacer tales generalizaciones.

Fase de Selección de la mejor Estrategia: Con base en la información obtenida de lo enunciado anteriormente, se podrá llevar a cabo la toma de decisiones con respecto a las estrategias que se han de seguir, con el fin de mejorar la calidad del nivel de vida de los asociados y de la población en general.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron dos fuentes de información:

- **Primarias.** Se considera aquella información recogida y analizada mediante la entrevista al gerente de la CTA PROACTIVOS y la encuesta a los asociados de la Cooperativa objeto de este estudio.

- **Secundarias.** Constituye aquella información contenida en documentos, trabajos de grado, entre otros, realizados por entidades que estén directamente relacionados con el sector de la economía solidaria.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

Toda empresa posee una Misión, una Visión y unos Objetivos, ya sea que estén propuestos formalmente o simplemente estos sean ideas sugeridas por las directivas y divulgados de manera informal.

Por ello para conocer sobre el tema se consideró indispensable obtener información de parte del Gerente de la cooperativa, obteniendo lo siguiente:

Respecto a si la CTA PROACTIVOS tiene establecidos de forma explícita objetivo social, misión, visión, objetivos corporativos, valores corporativos, afirma⁴⁷:

➤ OBJETIVO SOCIAL

El objeto general de la CTA PROACTIVOS es generar y mantener trabajo para sus asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno, en las mejores condiciones físicas y dignas en su campo de acción. Para el logro de su objeto, la CTA PROACTIVOS Prestará Servicios Profesionales y Técnico-Auxiliar. Especializados en el área de Administración y Finanzas del Sector Salud, a Entidades tanto Públicas como Privadas.

➤ MISIÓN Y VISIÓN

El Proceso de visualización como tal no se encuentra plenamente implementado pero se encuentra explícito en sus estatutos y en la filosofía de las organizaciones solidarias como lo es la CTA PROACTIVOS, sin embargo, siempre se ha pretendido buscar una imagen de excelencia con una proyección social empresarial de la organización, tal como el cooperativismo lo exige a las entidades solidarias, es así, como a modo de **Misión**: se puede manifestar que la Cooperativa de Trabajo Asociado Proactivos, conforme a sus estatutos Es Una Empresa Asociativa sin ánimo de lucro, compuesta por personas naturales que simultáneamente son gestores, y aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de prestar con calidad, los servicios administrativos en el Sector Salud y que conforme a su naturaleza solidaria se rige por los principios y valores universales del Cooperativismo.

A manera de **Visión**: La Cooperativa de Trabajo Asociado Proactivos, dirigirá sus esfuerzos al mejoramiento continuo, en su propósito de generar trabajo cada vez para más asociados, convirtiéndose en una organización centrada en el trabajador

⁴⁷ Entrevista Gerente CTA PROACTIVOS

asociado, su capacitación e incremento de nivel profesional y por ende corporativo, buscando satisfacer progresivamente las expectativas de sus grupos de interés con personal altamente calificado conservando altos estándares de calidad para el logro de las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

➤ **OBJETIVOS**

Los Objetivos Corporativos de la organización son:

A nivel general:

* Generar y mantener trabajo para sus asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno, en las mejores condiciones físicas y dignas en su campo de acción.

A nivel específico:

- Prestar Servicios Profesionales y Técnico-Auxiliar Especializados en el área de Administración y Finanzas del Sector Salud, a Entidades Públicas y Privadas.
- Fortalecer el modelo empresarial cooperativo con sentido de solidaridad entre socios, basado en la ayuda mutua.
- Llegar con nuestros servicios al mercado actual y potencial de la empresa, mejorando progresivamente la contratación cada vez con más empresas que demanden nuestros servicios.
- Implementar la iniciativa de ser una Institución centrada en el cliente para lograr el mejoramiento en la prestación de los servicios que nuestros trabajadores prestan.
- Desarrollar y Contribuir a una cultura de calidad y de servicio que nos posicione competitivamente en la región.
- Contribuir al desarrollo del talento humano a través del cumplimiento de los principios, valores y fines del cooperativismo.

➤ **VALORES CORPORATIVOS**

Dentro de los Valores Corporativos que dan fortaleza a la organización se tiene:

Ayuda Mutua. Como organización solidaria, para que se cumpla el principio de cooperación entre cooperativas, se requiere la autoayuda; en otras palabras, ayudarnos nosotros mismos, lo cual se da cuando dos o más personas se

socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

Democracia. Puesto que en nuestra organización hay democracia en la forma en que se mantiene el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad de Derechos. Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de sexo, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

Equidad. Tiene que ver este valor con el principio de participación económica de los asociados. Todos podrán disfrutar equitativamente de los excedentes y tendrán beneficios en proporción a las operaciones con la Cooperativa. Actuar una cooperativa con equidad significa que el cooperador que no ha operado con la cooperativa nada recibe en caso de que haya un retorno.

Solidaridad. Es la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos, es luchar por conseguir el desarrollo sostenible de sus asociados sin que se afecten los aportes de sus asociados quienes deben ser solidarios y participar en la solución de los problemas de los más pobres.

Responsabilidad. La responsabilidad es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Honestidad. Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

Responsabilidad Social. Este valor “Responsabilidad Social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Esto se ve reflejado en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

Preocupación por los demás. Es la búsqueda permanente de dar solución a los problemas sociales, en procura de lograr el bienestar material y espiritual de las personas que nos rodean.

En general se puede establecer que el direccionamiento actual, en particular en lo que se refiere a la misión y visión no se encuentran plenamente definidas de manera explícita.

Los demás aspectos se relacionan con lo cooperativo dado el carácter de la organización analizada.

➤ **MERCADO ACTUAL**

La CTA PROACTIVOS actualmente satisface de manera efectiva la contratación de personal administrativo en el Hospital Universitario Departamental de Nariño, con perfiles de calidad en los siguientes procesos: Proceso Financiero, Unidad de Servicio Farmacéutico, Recursos Humanos, Sistemas e información, Gestión Documental o Archivo Central, Recursos Físicos

7.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

7.2.1 Entorno social. Hace referencia a los sectores salud y educación, específicamente a nivel regional.

➤ **SALUD⁴⁸**

La oferta de servicios de salud está organizada a través de una red de Servicios acorde con la normatividad, coordinada por la división de Red de Servicios. Esta Red está conformada por la red de laboratorio clínico con la existencia de 76 laboratorios, la red de banco de sangre, conformada por 15 laboratorios con servicio de transfusión en 9 hospitales del departamento y la red de urgencias que integra a todas las instituciones públicas y privadas; dispone además de sistemas de apoyo en transporte y comunicaciones; aunque se cuenta con suficientes organismos de salud, es notoria la falta de adecuación de los ambientes para prestar todos los servicios del primer nivel de atención.

La relación oferta demanda en servicios de salud mediante utilización de las Administradoras del Régimen Subsidiado A.R.S. (14 en el Departamento), ha aumentado sus coberturas, registrándose un total de afiliados de 525.207, que representa el 62.72% de la población objeto del subsidio que está calculada en 837.400 habitantes, esto debido al incremento de la carnetización mediante el sistema de estratificación socioeconómica SISBEN.

EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

En relación con el régimen contributivo, aún no se dispone de la totalidad de la base de datos que permita obtener la información confiable al respecto.

Hasta finales de diciembre de 1997, se encontraban 45 municipios descentralizados en salud, de los cuales dos fueron certificados mediante ley 10 de 1990, 22 municipios se certificaron en 1996 y 21 en 1997, municipios todos que están implementando los diferentes procedimientos para el manejo autónomo de la salud con calidad y eficiencia.

⁴⁸ BURBANO, Juan Fernando. Plan estratégico de Mercadeo para COOMEVA EPS en San Juan de Pasto. Universidad de Nariño. 2001 P 54

El Instituto Departamental de Salud de Nariño, ejerce su jurisdicción a través de la Dirección; los organismos que forman parte del Sistema General de Seguridad Social están clasificados así: dos (2) hospitales de nivel III, cuatro (4) hospitales nivel II, siete (7) hospitales nivel HI, 30 centros de salud y 124 puestos de salud. De las 174 instituciones de Salud, el 93.10% corresponde al nivel I, lo que significa que la oferta de este servicio solamente está en capacidad de atender a personas con patologías de este nivel y apenas el 5.73% correspondiente al nivel II y el 1.14% al nivel III para demanda de mayor complejidad.

En cuanto al recursos humano vinculado al sistema suma un total de 3.220 empleados de los cuales el 77% pertenece al sector oficial y el 13% al sector privado, del total del recurso humano, el 0.68% corresponde al nivel directivo, el 21.14% al nivel profesional, el 7.58% al nivel técnico, el 43.50% al nivel auxiliar y el 23.50% al nivel operativo. En términos generales se observa que el 75.2% de recurso humano se concentra en cargos de nivel auxiliar y operativo, lo cual demuestra un considerable déficit de médicos, enfermeras, odontólogos, bacteriólogos y profesionales de la administración.

En cuanto al desarrollo tecnológico se encuentra un gran déficit especialmente en los niveles I y II, lo que ha impedido su desarrollo; por otra parte los niveles locales ante la carencia de tecnología tienen que desplazar a los pacientes a los niveles II y III concentrándose en éstos muchas actividades que pertenecen al nivel I.

Se puede establecer de manera general que en el sector salud a nivel local existe un significativo número de instituciones de salud en los diferentes niveles que conlleva a un considerable requerimiento de personal administrativo y operativo para atender para atender las diferentes dependencias y procesos.

➤ EDUCACIÓN

La educación universitaria ha crecido en su oferta y en la diversificación de programas de pregrado y de postgrado, que requiere ajustarse con las necesidades del desarrollo regional. Las universidades a través de la descentralización de sus procesos están haciendo presencia en las regiones del departamento ofreciendo programas a distancia o semipresenciales, que satisfacen la demanda de educación superior en la población de los municipios, pero requieren de mayor planeación para que las especialidades se produzcan como el resultado de un análisis diagnóstico y de la prospección del desarrollo.⁴⁹

Al desagregar el total de títulos por niveles de formación académica, se encuentra que la educación universitaria concentra el 62% de los grados, la técnica y

⁴⁹ Ibíd. P 62

tecnológica participan con el 18% y los posgrados (especializaciones, maestrías y doctorados) representan el 20% del total de títulos.⁵⁰

El mayor número de títulos otorgados se concentra en el área de Economía-Administración-Contaduría y afines (31.3%), seguida de la de Ingeniería-Arquitectura-Urbanismo (23,7%) y de Ciencias Sociales y Humanas (18.5%). Las áreas de Matemáticas y Ciencias Naturales y de Agronomía-Veterinaria y afines participan con el 1,6% y 1,4% respectivamente dentro del total.⁵¹

El sistema de información permite consultar la distribución de los graduados según la región donde se imparten los diferentes programas académicos. Se debe tener en cuenta que algunas Instituciones de Educación Superior ofrecen programas sólo en su sede y por consiguiente la ubicación del programa es igual a la ubicación de la Institución. Sin embargo, muchas otras amplían su oferta educativa a regiones diferentes a la de su sede principal. Es así como el 45% de los grados obtenidos se han otorgado en la región central. Por su parte, los programas impartidos en las regiones: Amazonía - Orinoquia, Santanderes, Pacífica y Atlántica aportan el 31,7% del total de graduados y finalmente los de Antioquia, Eje Cafetero, Tolima y Huila el 23%.⁵²

En general se puede determinar que existe una gran potencial de egresados titulados en la educación superior, en los diferentes niveles de formación superior, por áreas de conocimiento y que se encuentran distribuidos en todo el país, lo cual ofrece una mayor posibilidad a la cooperativa para contar con los perfiles requeridos.

7.2.2 Entorno económico.

✓ Inflación

Según el DANE a agosto de 2010 se tiene lo siguiente: Inflación mensual julio/210 de -0.04%, inflación corrida (diciembre/2009 – julio/2010) de 2.42%, inflación anual (julio/2009 – julio/2010) de 2.24%.⁵³

Así mismo la ciudad de Pasto se situó entre las de menor variación (1,61%); los gastos básicos que presentaron crecimientos superiores en la variación anual

⁵⁰ Graduados de educación superior por nivel de formación periodo 2001 – 2009, Disponible desde internet en: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195062.html>

⁵¹ Graduados de educación superior por área de conocimiento periodo 2001 – 2009, Disponible desde internet en: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195063.html>

⁵² Distribución de los graduados de educación superior por región. Disponible desde internet en: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195065.html>

⁵³ DANE. Indicadores económicos. Agosto 2010

fueron: otros gastos (4,95%); vivienda (4,75%); salud (3,87%) y comunicaciones (2,27).

Como se observa la variación del IPC en Pasto es inferior al nacional en el año 2009, situación que posibilita un mayor poder adquisitivo para los consumidores. El comportamiento del IPC en el último año ha sido favorable, y si continúa con esa tendencia este aspecto sería favorable para mejorar la capacidad de adquisición favoreciendo a los asociados de la cooperativa.

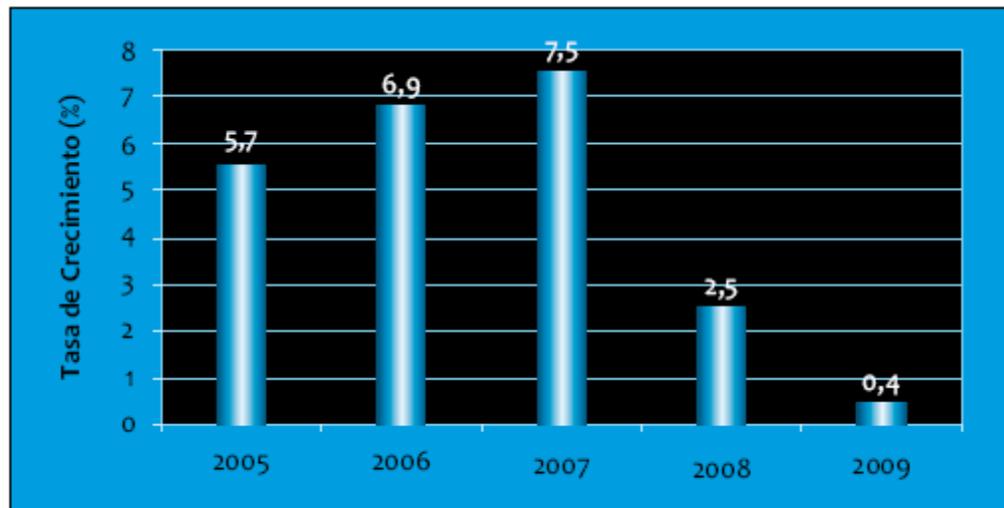
✓ Producción

Se considera el PIB como índice que permite medir el nivel de actividad económica y utilización de los recursos productivos. La variación del Producto Interno Bruto mide la producción de bienes finales, realizadas dentro de territorio nacional en un período determinado y valorada a los precios de un año base.

Así, el crecimiento observado en la Economía Colombiana durante el año 2009 fue de 0,4%, cifra menor a la registrada en el año 2008 cuando la variación fue de 2,5%.⁵⁴

La tendencia de este indicador durante los últimos cinco (5) años se presenta en la gráfica 1.

Grafica 1. Comportamiento del PIB



Fuente: DANE – Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

⁵⁴ CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico 2009. P. 4

De acuerdo con la gráfica 1 para el año 2009 se tiene un crecimiento del PIB de 0.4%, para el 2008 de 2.5%, para el 2007 de 7.5%, para el 2006 de 6.9% y para el 2005 de 5.7%, observándose un crecimiento progresivo del 2005 a 2007 pero un decrecimiento significativo desde este año hasta el 2009.

Esta situación que se presenta en los últimos años a nivel nacional indica que ha decrecido el nivel de la actividad económica lo cual se constituye en un aspecto que incide negativamente en las condiciones de vida, ya que a su vez influye en el mercado laboral.

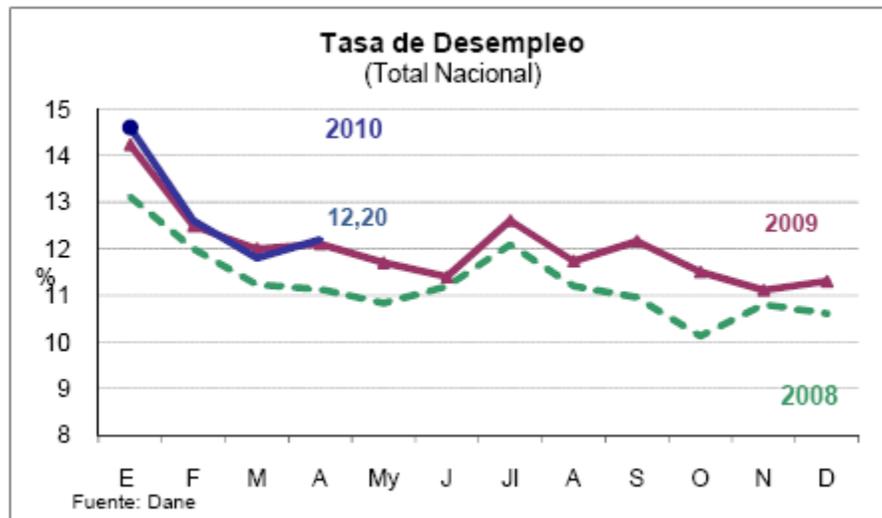
Además al comparar los resultados del PIB y por ramas de actividad, se destaca la variación de 2.1% en el 2008 a 1.3% en 2009 para el sector servicios⁵⁵, al que corresponde la actividad de la cooperativa.

Se observa que la participación del sector en el PIB decrece notoriamente y por tanto hay una menor participación en el mercado, y por tanto menores posibilidades de empleo.

✓ Desempleo

En el período promedio enero-diciembre de 2009 la tasa de desempleo nacional se ubicó en 12,0%, en comparación con la registrada el año anterior, que fue de 11.3%.⁵⁶ (ver gráfica 2)

Gráfica 2. Tasa de desempleo nacional



⁵⁵ Ibid. P 4

⁵⁶ Ibid. p 7

En dicha gráfica se observa además que en los primeros meses del año 2010 el comportamiento del desempleo es bastante similar al del 2009. Según el DANE para enero fue de 14.6%, febrero 12.6%, marzo 11.8%, abril 12.2%, mayo 12.1%, junio 11.6%.⁵⁷

Igualmente en el período comprendido entre enero–diciembre de 2009, la ciudad de Pasto registró una tasa de desempleo de 16,9%, en comparación con el año anterior 14.1%.⁵⁸

Como se puede observar la tasa de desempleo de Pasto es superior a la nacional, situación que se ha dado a través de los años, convirtiéndose en un un factor permanente.

Este es un aspecto desfavorable ya que incide negativamente en la demanda de cualquier producto o servicio, ya que inciden negativamente en la capacidad adquisitiva.

Pero teniendo en cuenta el objeto social de la cooperativa, el desempleo paradójicamente se convierte en una oportunidad para que ésta pueda disponer de los perfiles más adecuados de personal ya que existe mano de obra calificada desocupada disponible y de conseguir mayor número de asociados que buscan una estabilidad laboral ante el problema del desempleo.

Además es indispensable tener en cuenta las consecuencias que tiene el desempleo, como la violencia que se genera, la inseguridad, que son aspectos que se constituyen en amenaza para el sector empresarial en general que le impide su progreso.

✓ **Tasas de Interés**

Las Tasas de Interés Reales a diciembre de 2009 fueron, la tasa de colocación de 7.76% y de captación de 2.08%.⁵⁹

Pero siguieron bajando, por ello para enero de 2010 la tasa de colocación fue de 7.73% y de captación de 1.9%.⁶⁰ (ver gráfica 3)

La baja en las tasas de interés por parte del Banco de la República, se constituye en un factor que permite bajar las tasas de colocación para la adquisición de

⁵⁷ DANE. Indicadores económicos. Agosto 2010.

⁵⁸ *Ibíd.* p 7

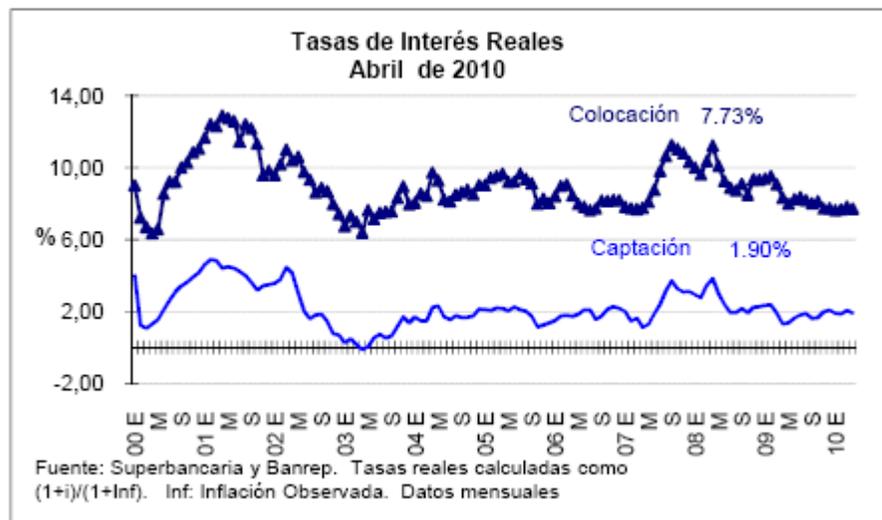
⁵⁹ DANE. Dirección de Estudios Económicos. Indicadores líderes de la actividad económica. Datos a enero 15 de 2010

⁶⁰ DANE. Op. Cit. Datos a junio 4 de 2010

créditos para inversión de parte de los productores, y de créditos de consumo para los demandantes, con lo cual se ofrece la posibilidad de aumentar la capacidad de los individuos para alcanzar o acceder a los créditos.

Nuevamente de forma paradójica por decirlo así, las bajas tasas de interés se constituyen en una amenaza para la cooperativa, por cuanto los asociados van a exigir tasas de interés más bajas, lo que puede ser no rentable.

Gráfica 3. Tasas de interés reales



7.2.3 Entorno jurídico legal.⁶¹ Se ha generalizado el uso de las CTA como una forma de intermediación laboral en diferentes sectores como la palmicultura, los supermercados (como almacenes Éxito y Carrefour), los servicios de atención en salud tanto públicos como privados (Hospitales, Entidades Promotoras de Salud, Instituciones Prestadoras de Salud, etc), el gremio azucarero, y en general los sectores de servicios, aseo, agricultura, alimentos y textiles.

La normatividad expedida en los últimos años dirigida a regular su funcionamiento ha estado enmarcada en las políticas económicas neoliberales que se implementaron en Colombia desde la década del 90, y particularmente en las reformas laborales regresivas, la última de las cuales fue impulsada como parte de la política de empleo del gobierno de Uribe, que ha mostrado un primordial interés en continuar con la política de reducción de derechos laborales para atraer la inversión extranjera, y, a la vez, se ha visto presionado por intereses económicos que se benefician con el uso irregular de las CTA.

⁶¹ Cooperativas de Trabajo Asociado: Regulación y Realidad. Disponible desde internet en: www.cactus.org.co/documentos/cooperativas_trabajo_asociado.doc

Aunque estaba claro que con la regulación existente hasta 2004, la intermediación laboral realizada por las CTA era ilegal, la falta de vigilancia y control traducido en permisividad generó la proliferación de esta práctica. En vista de la falta de control, abusos sobre las y los trabajadores y deformación de la figura de las CTA, muchos sectores (entre ellos Confecoop la Confederación de Cooperativas de Colombia y las centrales sindicales) presionaron para que la forma en que se manifestaba la prohibición se dirigiera claramente a frenar el uso de las CTA como intermediarias y que no se diera lugar a otras interpretaciones.

El tire y afloje en la regulación de las Cooperativas comenzó con la expedición del decreto 2879 de 2004 que contenía 11 artículos donde se prohibía expresamente que las CTA realizaran intermediación laboral.

El mencionado decreto prohibía a las CTA el envío de trabajadores en misión y contemplaba severas sanciones a las cooperativas que lo realizaran, que podrían llevar a la cancelación de la personería jurídica. Así mismo se abría la posibilidad de que las y los trabajadores que estuvieran vinculados a las CTA intermediarias realizaran acciones judiciales para que se reconociera que existía una relación laboral y para que el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y el Servicio de Educación Nacional de Aprendizaje (SENA), reclamaran los pagos correspondientes por evasión de pagos parafiscales; finalmente creaba una Comisión Intersectorial compuesta por el Ministro de la Protección Social, el Superintendente de la Economía Solidaria, el Superintendente del Subsidio Familiar, el Director del Servicio Nacional de Aprendizaje, y el Director del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, para que vigilara el cumplimiento del respectivo decreto

Este decreto que prohibía la intermediación y que proveía a las entidades de herramientas eficaces para el control y la vigilancia, nunca fue aplicado porque sólo ocho días después de expedido, el 16 de septiembre de 2004, fue emitido otro decreto, el 2996, que derogó completamente el anterior dejando de lado la prohibición expresa a la intermediación, las sanciones y la comisión de seguimiento, y limitándose a establecer la obligatoriedad en el pago de aportes parafiscales al SENA, el ICBF y las Cajas de Compensación, además de realizar todos los aportes al Sistema General de Seguridad Social, y finalmente, expresando que las CTA no tienen sujeción a la legislación laboral ordinaria.

Como se mencionó con anterioridad, este último decreto fue declarado nulo por el Consejo de Estado⁶², debido a que se consideró que era violatorio del principio de legalidad de los tributos, según el cual debe ser el legislador, es decir el Congreso

⁶² CONSEJO DE ESTADO. SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO. SECCIÓN CUARTA. Consejera ponente: LIGIA LÓPEZ DÍAZ. Sentencia de 12 de octubre de 2006. Radicación número: 11001-03-25-000-2004-00187-01.

de la República, quien debe imponer los impuestos, facultad que no le correspondía al Ejecutivo, a través del Ministerio de Protección Social.

La ligereza con la que se expidió este último decreto y la enorme divergencia entre uno y otro deben adjudicarse a las presiones por parte del equipo negociador de Estados Unidos hacia el gobierno colombiano que tuvieron lugar en la mesa de negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre este país y Colombia, como ya se mencionó.

El cambio hacia una legislación más permisiva con la intermediación laboral de las CTA (decreto 2996) además de deberse a la presión de los gremios favorecidos con las prácticas irregulares de estas figuras también obedece a que las políticas laborales del gobierno propenden por la desregulación laboral⁶³ y que su prioridad es mostrar cifras de generación de empleos desatendiendo a la calidad de estos.

Este decreto 2996 aunque no legalizó abiertamente la intermediación por parte de las CTA, tampoco proveyó herramientas a las entidades de control y vigilancia, como sí lo hacía el decreto 2879/04 para detener los estragos que le causan las CTA a los derechos laborales de sus trabajadoras/es asociadas/os.

Luego de que el Consejo de Estado decretara la nulidad del decreto 2996 de 2004 y después de fracasaran varios proyectos de ley en el Congreso de la República fue expedido el Decreto 4588 de 2006.

Sin duda fueron las presiones de los negociadores de Estados Unidos las que generaron que se expidiera esta norma que faculta al Ministerio de Protección Social para que imponga multas de hasta cien salarios mínimos vigentes (\$43'370.000 pesos, equivalentes a USD21.700) a las CTA que signa funcionando como intermediarias laborales.

El Decreto 4588, además de reiterar la prohibición de la intermediación laboral, determinó que en las asambleas de las CTA se definirá en cuánto contribuirá (quiénes, asambleas, juntas directivas, todas?) a los aportes a la Seguridad Social de sus cooperados.

Igualmente creó un Sistema de Información para las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, para que las entidades de control puedan verificar el cumplimiento de las normas relativas al funcionamiento de estas entidades.

⁶³ La desregulación laboral hace alusión al desmonte o reducción de los derechos laborales así como al debilitamiento en el control y sanción de prácticas violatorias de los mismos con el fin de garantizar grandes ganancias a las empresas y atraer capital internacional.

Paralelamente al desarrollo legislativo, quienes han hecho de las CTA un negocio particular y se han enriquecido a costa de los derechos laborales de las y los trabajadores colombianos, se han agrupado formal e informalmente para defender esta práctica. Este “gremio” grupo de Cooperativas aduce sin fundamento que con esta práctica se han generado nuevos empleos y que se trata de una forma lícita de obtener ganancias.

Por otra parte, en la realidad, esta práctica se ha expandido durante más de cuatro años, con tal crecimiento y consolidación que hoy es muy difícil que se pueda controlar. Menos si se tiene en cuenta que las herramientas para ese control y la capacidad de las entidades son insuficientes.

El mismo Gobierno ha sido responsable del crecimiento de esta práctica por promoverla dentro de entidades públicas y porque no ejerció el control de las CTA que fueron denunciadas.

Esto indica que existe un marco político legal que a pesar de inconvenientes presentados, orienta la creación, funcionamiento y control de las CTA.

7.2.4 Entorno tecnológico. El factor tecnológico representa una oportunidad para el desarrollo de la cooperativa que le favorece para la automatización de los procesos, lo cual contribuye a la organización, control y facilidad en el manejo de los mismos, utilizándolos para el beneficio de su estructura organizacional, la globalización de la información y la facilidad de acceso a la misma que asegura una actualización constante y las oportunidades contenidas en ella están presentes.

La facilidad de acceso a la tecnología y a las telecomunicaciones eficientes representa una gran oportunidad, el manejo de sistemas adecuados creados para poder brindar un buen servicio a los usuarios y por ende permanecer competitivamente vigentes en el mercado de este tipo de servicio.

De forma general se puede considerar que los avances tecnológicos se constituyen en una oportunidad que la cooperativa puede y debe aprovechar para un mejor funcionamiento.

7.2.5 Evaluación de los factores externos. Se evalúan mediante la matriz de evaluación de factores externos MEFE, asignando un puntaje, una calificación y obteniendo el resultado.(ver tabla 1)

Se califican las variables externas en la siguiente forma

- Oportunidad Mayor OM => 4
- Oportunidad Menor Om => 3
- Amenaza menor Am => 2

- Amenaza Mayor => 1

Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

COMPONENTES	Peso relativo	Valor	Resultado
COMPONENTE SOCIOCULTURAL			
Significativo número de instituciones de salud	0.10	3	0,3
Instituciones de mayor complejidad	0.11	3	0,33
Significativo requerimiento de personal en instituciones de salud	0.12	4	0,48
Crecimiento de la oferta educativa a nivel superior	0.11	3	0,33
Diversificación de los programas ofrecidos	0.12	3	0,36
Cobertura de titulación en educación superior a nivel nacional	0.12	4	0,48
Baja cobertura de especializaciones y doctorados	0.12	2	0,24
Concentración de títulos es pocas áreas	0.10	2	0,2
Distribución de oferta y demanda educativa en todo el país	0.10	3	0,3
SUBTOTAL	1		3,02
COMPONENTE ECONOMICO			
Bajos niveles de inflación en los últimos años	0.16	3	0,48
Decrecimiento de oportunidades de empleo en el sector servicios	0.17	1	0,17
Altos índices de desempleo	0.17	3	0,51
Mano de obra desocupada disponible con diferentes niveles de formación académica	0.17	4	0,68
Consecuencias desfavorables del desempleo	0.16	2	0,32
Bajas tasas de interés de instituciones financieras	0.17	1	0,17
SUBTOTAL	1		2,33
COMPONENTE POLITICO LEGAL			
Existencia de normatividad específica para las CTA	0.2	3	0,6
Distorsiones en la aplicación de las leyes	0.2	2	0,4
Falta de vigilancia y control	0.2	2	0,4
Nueva normatividad para regular funcionamiento de CTA	0.2	4	0,8
Creación de un sistema de información para CTA y precoopertivas	0.2	3	0,6
SUBTOTAL	1		2,8
COMPONENTE TECNOLOGICO			
Disponibilidad de tecnología	0.2	3	0,6
Avances en telecomunicaciones	0.2	3	0,6
Facilidad de acceso a la tecnología y a las telecomunicaciones	0.2	3	0,6
Facilidad de automatización de los procesos	0.2	3	0,6
Posibilidad de organización, control y manejo adecuado de procesos	0.2	3	0,6
SUBTOTAL	1		3,4
PROMEDIO TOTAL			2.85

Fuente. Esta investigación

7.2.6 Análisis y conclusiones de la matriz E.F.E.

➤ **Componente Sociocultural**

En este componente se obtuvo un resultado de 3.02 superior al promedio de 2.5, lo cual indica que existen más oportunidades que amenazas, y por tanto se puede deducir en general que el funcionamiento del sector salud y educación con los cuales está relacionado el objetivo social de la cooperativa le son favorables, por cuanto a nivel regional existe una red de instituciones de salud, en los diferentes niveles de atención, siendo los de mayor complejidad los que requieren en mayor proporción personal en diversos perfiles para las diferentes áreas.

➤ **Componente Económico**

El resultado obtenido en este componente es de 2.33 inferior al promedio, por tanto se establece que en este aspecto son mayores las amenazas que las oportunidades, ya que son factores que de forma general afectan a la población e instituciones, mas aun teniendo en cuenta que por el aislamiento en que ha vivido la región, las consecuencias son de grandes dimensiones, lo que conlleva a que la cooperativa sea más vulnerable a los factores económicos, a pesar de que algunas de ellos que afectan negativamente a la población se constituyen en una oportunidad para la cooperativa.

➤ **Componente Político Legal**

En relación a lo político legal el resultado de 2.8 indica que mínimamente las oportunidades superan las amenazas, ya que existe una normatividad específica para las CTA, pero que en ocasiones no se ha dado cumplimiento a cabalidad lo cual ha conllevado a que se presenten confusiones y se haya aprovechado a este tipo de organizaciones como instrumento para evadir obligaciones por parte de empleadores. Afortunadamente se han tratado de hacer correcciones para minimizar esas irregularidades y se han considerado nuevas normas y mecanismos que favorecen al sector solidario.

➤ **Componente Tecnológico**

El resultado obtenido en este componente es de 3.4 que igualmente determinada favorabilidad de oportunidades en relación a las amenazas en este aspecto, pero además permite establecer que existen avances tecnológicos y accesibilidad a ellas en especial en cuanto a telecomunicaciones se refiere, que contribuyen a un mejor funcionamiento de cualquier organización.

➤ **Promedio total**

El promedio total de la matriz es de 2.85 que indica que la cooperativa cuenta con oportunidades que le permiten enfrentar a las amenazas pero en una situación no muy ventajosa ya que dicho puntaje apenas supera el promedio, pero cuenta con oportunidades que le permiten superar situaciones desfavorables.

7.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

7.3.1 Fuerzas competitivas. De acuerdo con la información relacionada con la competencia se analizan las 5 fuerzas competitivas de Porter en la siguiente forma:

Para determinar en qué posición se encuentra CTA PROACTIVOS frente a la competencia, se utiliza el modelo de diamante de Michael Porter, estableciendo el esquema correspondiente. (Ver figura 2).

Figura 2. Esquema escenario competitivo (Modelo Porter)



Fuente. Esta investigación

Pero además se analizan cada una de las fuerzas en la siguiente forma:

a) Acción de los competidores existentes

Son muy escasas a nivel local las CTA competidoras que ofrecen servicios similares a los de la CTA PROACTIVOS, por cuanto se generan al interior de las instituciones de salud, y son vigiladas por la superintendencia de Economía Solidaria, por lo que no se considera como competencia agresiva, lo cual es un aspecto favorable para la cooperativa.

b) Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos)

La cooperativa potencialmente competidora es la CTA LA EXCELENCIA que trabaja en el Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y actualmente ofrece los servicios de contratación de personal asistencial y que por el momento no han incursionado en lo administrativo; lo cual igualmente es favorable para la cooperativa, pero sin desconocer que puede llegar a ser competidora en el futuro.

c) Amenazas de posibles servicios sustitutos.

Se puede considerar como servicios sustitutos los ofrecidos por Empresas de Servicios Temporales EST, pero en la actualidad el Hospital Universitario

Departamental de Nariño (HUDN) no contrata personal por este medio y por lo tanto no hay sustitutos y por tanto hay menor riesgo de amenaza.

d) La fuerza negociadora de clientes o usuarios

Los usuarios actualmente no pueden tener preferencia por servicios que ofrece la competencia como por cuanto se trata de diferentes perfiles ocupacionales, lo cual se constituye en una fortaleza para la cooperativa.

e) El poder de negociación de proveedores.

La cooperativa no cuenta con proveedores por cuanto es autogestionaria, tiene autonomía, aspectos claves para las negociaciones, lo que le permite establecer condiciones de negociación en condiciones mejores o iguales a las de la competencia, y por tanto es un aspecto favorable.

7.3.2 Análisis del perfil competitivo. Para analizar la competencia aunque indirecta de CTA PROACTIVOS, se hace referencia a CTA LA EXCELENCIA.

La Matriz de Perfil Competitivo resume información decisiva sobre los competidores de la CTA PROACTIVOS y permite identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de ellos.

En la matriz se identifican los siguientes factores claves que son necesarios para competir en el sector:

- **Imagen de la empresa:** Tener el mejor posicionamiento de la calidad del personal en los diferentes perfiles para la contratación.
- **Talento humano:** Contar con el personal idóneo, con poder de negociación, y dirección del desarrollo de las actividades que realiza la cooperativa.
- **Infraestructura:** Al ser una empresa de servicios, pero que se prestan en otra institución este aspecto no tiene mucha incidencia.
- **Calidad de los servicios:** contar con personal capacitado para desempeñarse en el área administrativa, lo que le da prestigio.
- **Diversidad de perfiles:** la diversidad de perfiles en las distintas profesiones que se ofrecen satisface las necesidades de la entidad contratadora
- **Precio:** los precios deben ser de acuerdo a la licitación pública y libre cotización que se realicen.

- **Atención al asociado:** el servicio al asociado es un factor de motivación de afiliación y permanencia en la cooperativa.
- **Nivel tecnológico:** utilizar tecnología avanzada como las telecomunicaciones permite obtener calidad de los servicios.
- **Capacidad financiera:** Contar con los recursos necesarios para la prestación de los servicios permite alcanzar objetivos y metas propuestas.
- **Participación en el mercado:** incursionar en el mercado y mantener una posición favorable en el mismo permiten desarrollar sus servicios.

Estos factores se tienen en cuenta en la Matriz de Perfil Competitivo que se elabora en la tabla 2.

De acuerdo con los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo se observa que CTA PROACTIVOS obtuvo un puntaje de 3.11, apenas superior al de CTA LA EXCELENCIA que es de 3.08.

La CTA LA EXCELENCIA cuenta con una fortaleza que es la infraestructura, en la que obtiene una calificación de 4 que indica que es una fortaleza aunque no muy importante, ya que los servicios se prestan en el HUDN, sin desconocer que es un aspecto que contribuye a la imagen de la cooperativa.

Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES	Puntos	CTA LA EXCELENCIA		CTA PROACTIVOS	
		CALIFICAC	TOTAL	CALIFICAC	TOTAL
Imagen de la empresa	0,09	4	0,36	4	0,36
Talento humano	0,09	3	0,27	3	0,27
Infraestructura	0,09	4	0,36	3	0,27
Calidad del servicio	0,11	4	0,44	4	0,44
Diversidad de perfiles	0,12	3	0,36	3	0,36
Precios	0,12	2	0,24	3	0,36
Atención al asociado	0,11	3	0,33	3	0,33
Nivel tecnológico	0,09	3	0,27	3	0,27
Capacidad financiera	0,09	2	0,18	2	0,18
Participación en mercado	0,09	3	0,27	3	0,27
TOTAL	1		3,08		3,11

Fuente: Esta investigación

Pero igualmente, para CTA PROACTIVOS se presentan fortalezas ante la competencia, como son los precios por cuanto negocia contrataciones en mejores condiciones que le permite la libre cotización, lo cual desfavorece a los asociados, y se convierte en una debilidad para la competencia.

Comparando los resultados de las dos cooperativas se puede establecer que obtienen igual calificación en relación a los demás factores, lo cual indica que están en iguales condiciones de competición.

7.3.3 Conclusión del análisis competitivo. Del análisis competitivo realizado para la CTA PROACTIVOS se concluye lo siguiente:

- Escasa competencia en cuanto a número de entidades que tiene igual objeto social.
- La poca competencia que existe no es agresiva

En general se puede establecer que existe ESCASA COMPETENCIA lo cual es favorable para la cooperativa.

7.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

7.4.1 Caracterización del mercado meta. El objetivo de esta fase es identificar las oportunidades de expansión del mercado para la CTA PROACTIVOS, y las necesidades y expectativas de los usuarios o sea los asociados mediante su grado de satisfacción.

En el caso de la demanda se consideró las instituciones de salud de la ciudad de San Juan de Pasto, que corresponden a altos niveles de complejidad ya que son las que requieren considerable personal para su funcionamiento.

Para los usuarios se considera los asociados de la cooperativa ya que al mismo tiempo se constituyen en clientes.

7.4.2 Tipo de información utilizada. Para el desarrollo de la presente investigación de mercado, se obtuvo la siguiente información:

- Se realizó una consulta por medio de una encuesta abierta aplicada a directivos de las instituciones de salud de la ciudad
- Se incluyó en la encuesta a asociados un ítem (9) que mide el nivel de satisfacción de los mismos.

7.4.3 Población objetivo. Como ya se dijo anteriormente la población objeto de esta investigación son las instituciones de salud y los usuarios o asociados

Por ello se tuvo en cuenta las instituciones de salud de la ciudad que requieren de personal administrativo en diferentes áreas y procesos, y están acordes con el objeto social de la CTA PROACTIVOS.

En tal sentido se consideró los principales centros hospitalarios de Pasto como:

- Hospital Universitario Departamental de Nariño HUDN.
- Clínica Nuestra Señora de Fátima
- Clínica Palermo
- Fundación Hospital San Pedro
- Hospital Infantil los Angeles
- Hospital Mental Nuestra Señora del Perpetuo Socorro (Salud mental femenina)
- Hospital San Rafael de Pasto (Salud mental masculina)

Por ser muy limitado el número de instituciones no se seleccionó muestra y se trató de un censo al igual que con los usuarios o asociados

7.4.5 Encuestas. Las encuestas tienen un objetivo específico de acuerdo a quien van dirigidas.

Las encuestas a los directivos de las instituciones de salud se hicieron con el objetivo recopilar toda la información concerniente a la demanda de los servicios que presta la CTA PROACTIVOS. (ver anexo C)

La encuesta a asociados de la cooperativa en el ítem correspondiente tiene como fin medir la actitud o posición de el usuario frente al servicio, su opinión acerca del mismo, sus expectativas e inquietudes, sus deseos y aspiraciones., para que al ser ésta información, sistematizada y analizada se pueda tener bases confiables, claras, precisas y concisas sobre las cuales tomar decisiones en pro de el mejoramiento o aumento de la calidad del servicio (Ver anexo B).

7.4.6 Análisis de resultados de encuestas. Comprende la encuesta a directivos de instituciones de salud y un ítem de la encuesta a asociados, como se anotó anteriormente.

➤ **Encuesta dirigida a directivos de instituciones de salud.**

En las instituciones de salud de la ciudad de Pasto, a excepción del HUDN se realizó una encuesta para determinar el potencial de mercado existente para la CTA PROACTIVOS con miras a la expansión de su mercado a nivel local.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

A la primera pregunta formulada, ¿Contrata personal de CTA conformadas fuera la institución?, el 100% de los encuestados contestaron que no.

Esto indica que la demanda de los servicios de la cooperativa actualmente no tiene demanda en otras instituciones de salud, y por tanto no hay posibilidades de expansión del mercado para la CTA PROACTIVOS.

Además dado que la respuesta a la pregunta formulada fue negativa no se pudo continuar con el desarrollo de la encuesta para conocer otros aspectos, porque ya no era pertinente.

Como información adicional se obtuvo lo siguiente:

- En el Hospital San Pedro, actualmente contratan personal por medio del SENA, a partir de un convenio entre este y la alcaldía municipal.
- En el hospital infantil Los Angeles existen 2 cooperativas conformadas de forma autogestionaria por los trabajadores del mismo, con las cuales hacen contrataciones el hospital.

Por tanto se deduce que la investigación arroja como resultado un mercado limitado de los servicios que ofrece la CTA PROACTIVOS, de acuerdo con su objeto social

➤ **Información sobre nivel de satisfacción del cliente.**

Para establecer el nivel de satisfacción se obtuvo información de los asociados pero considerándolos como clientes de la cooperativa. Por ello se tuvo en cuenta el análisis de los ítems de la encuesta correspondientes a las gráficas 13 a 16 que se presenta posteriormente, pero de forma agrupada tal como se registra en la tabla 3.

Tabla 3. Nivel de satisfacción del cliente

Ítems	Calificación				
	1	2	3	4	5
Como se siente como cliente de la CTA en cuanto a:	%	%	%	%	%
-Compromiso	0	18	24	29	29
- Motivación	23	18	41	12	6
-Trabajo en equipo	18	6	47	18	11
- Servicios complementarios (Capacitación, crédito, etc)	71	17	6	6	0

Fuente. Esta investigación

Estos resultados indican que los asociados califican en mejor forma el compromiso indicando que tienen mayor nivel de satisfacción en este aspecto; le sigue la calificación del trabajo en equipo que se realiza de forma muy regular; menor grado de satisfacción por la motivación y baja satisfacción por los servicios complementarios.

Por tanto se deduce que existe un regular grado de satisfacción de los asociados desde el punto de vista de clientes de los servicios que presta la cooperativa, demostrando mayor inconformismo por los servicios complementarios que ofrece la cooperativa.

Además hay que considerar que este aspecto es importante ya que el éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

7.4.7 Conclusiones de la investigación de mercados. De la breve investigación de mercados realizado se concluye lo siguiente.

- La CTA PROACTIVOS tiene un limitado mercado con escasas posibilidades de expansión ya que los servicios que presta son autogestionados al interior de las empresas contratantes.
- El nivel de satisfacción de los asociados como clientes de la cooperativa no es muy bueno.

Estos resultados se deben tener en cuenta para la formulación de estrategias posteriormente.

7.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

Para analizar la situación interna se obtuvo información de la gerencia de la CTA PROACTIVOS (anexo A), y de los asociados (anexo B), teniendo en cuenta que éstos son parte de la estructura interna de la cooperativa.

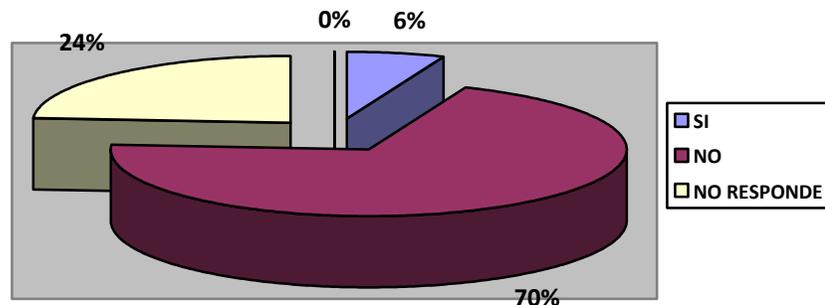
7.5.1 Análisis e interpretación de la información de asociados. La información se obtuvo mediante la encuesta aplicada a los 80 asociados actualmente a la CTA PROACTIVOS. (Anexo B)

Se realizó un censo por cuanto se encuestó a todos, dada la facilidad de que trabajan en la misma institución que es el Hospital Universitario Departamental de Nariño.

Los resultados obtenidos y su correspondiente análisis e interpretación se presentan a continuación.

➤ **Conocimiento de la misión, visión, objetivos y principios**

Gráfica 4. Conocimiento de la misión, visión, objetivos y principios



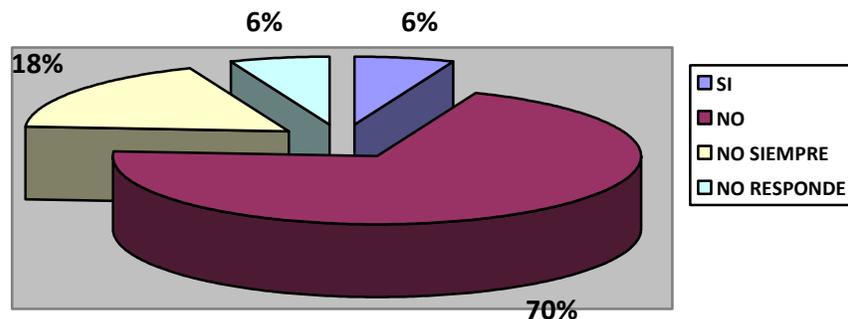
Fuente. Esta investigación

En la gráfica 4 se observa que de los encuestados un 70% no conocen la misión, visión, objetivos y principios de la cooperativa; y solo el 6% responde que si.

Esto indica que la mayoría desconocen los elementos del direccionamiento de la cooperativa, y por tanto se deduce que no se tiene en cuenta en el accionar y funcionamiento de la organización lo cual se constituye en un aspecto desfavorable.

➤ **Planeación de todas las actividades**

Gráfica 5. Planeación de todas las actividades



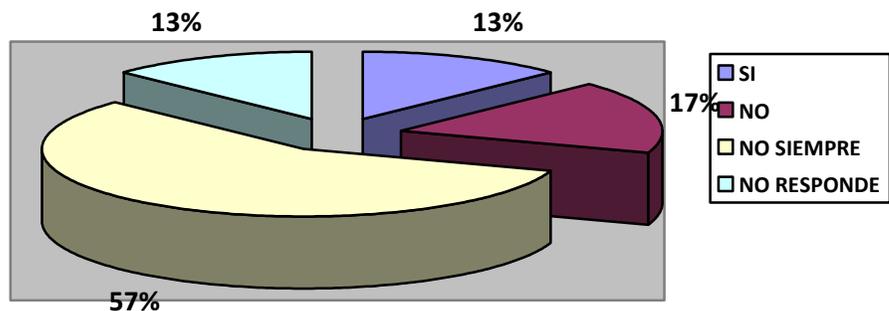
Fuente. Esta investigación

En la gráfica 5 se observa que el 70% de los encuestados afirman que la cooperativa no planea todas las actividades, el 18% que no siempre, el 6% que si existe planeación.

Lo anterior indica que la mayoría manifiestan que no se realiza un proceso de planeación, lo cual no posibilita el desarrollo de las actividades en mejor forma afectando a la cooperativa.

➤ **Anticipación a los problemas que se presentan**

Gráfica 6. Anticipación a los problemas que se pueden presentar

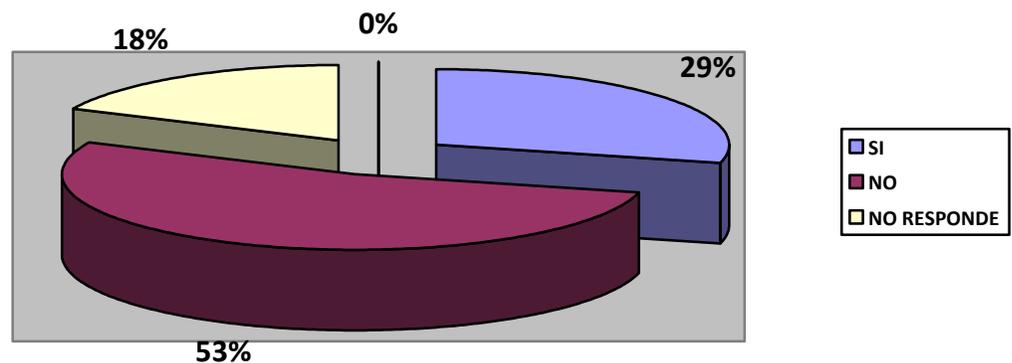


Fuente. Esta investigación

La gráfica 6 representa que el 70% de los encuestados afirman que la cooperativa no se anticipa a los problemas, el 18% que no siempre, el 6% que si se anticipa. Los datos indican que la mayoría que es significativa opinan que la cooperativa no prevé los problemas que se pueden presentar lo cual puede afectar el desarrollo de las actividades, constituyéndose en un aspecto desfavorable.

➤ **Conocimiento del organigrama**

Gráfica 7. Conocimiento del organigrama



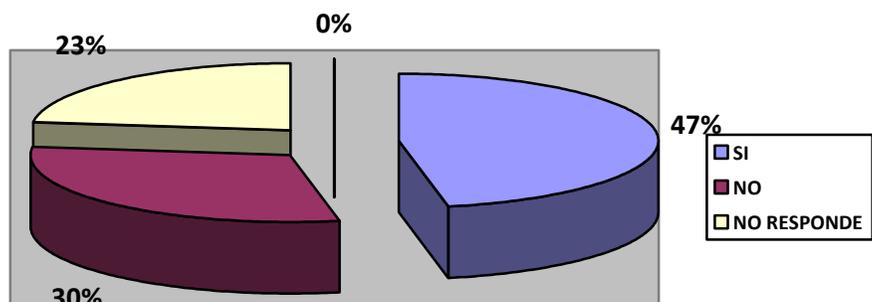
Fuente. Esta investigación

Según la gráfica se tiene que el 53% de los encuestados no conoce el organigrama, el 29 si lo conoce.

Se observa por tanto que es una significativa porporción la que desconoce la estructura organizacional de la cooperativa, de lo cual se infiere que no se han utilizado medios de información para darlo a conocer, y por ello se infiere que no se tiene en cuenta el organigrama para el funcionamiento de la cooperativa, aspecto que desfavorece a la misma.

➤ **Conocimiento del funcionamiento, líneas de autoridad**

Gráfica 8. Conocimiento del funcionamiento, líneas de autoridad



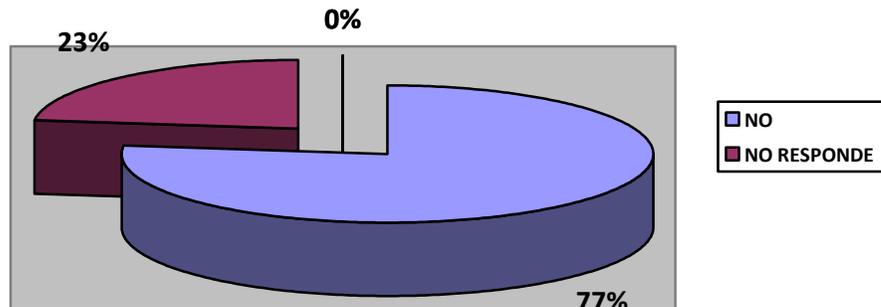
Fuente. Esta investigación

De acuerdo con la gráfica anterior se tiene que el 47% de los encuestados si tiene conocimiento del funcionamiento y líneas de autoridad, el 30% no.

Esto indica que la mayor proporción corresponde a quienes tienen conocimiento, pero se deduce que es de forma empírica ya que, como se anotó anteriormente es escaso el conocimiento del organigrama, y por tanto no existe un conocimiento claro basado en algo explícito, lo que se constituye en un aspecto desfavorable.

➤ **Conocimiento de manuales**

Gráfica 9. Conocimiento de manuales



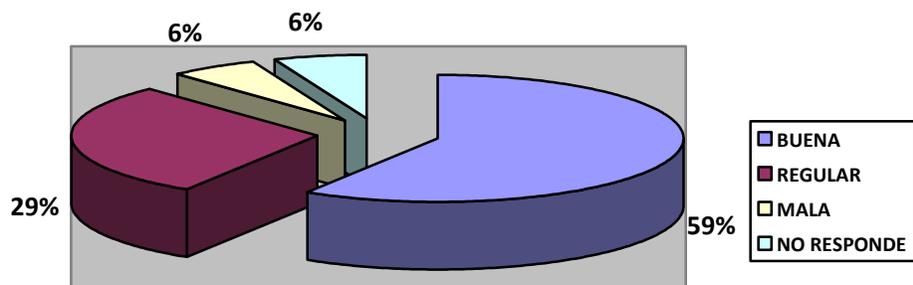
Fuente. Esta investigación

En la gráfica anterior se observa que el 77% de los encuestados no conocen los manuales de la cooperativa

Esto indica que hay un alto desconocimiento de los manuales, y puede inferirse que la cooperativa no cuenta con ellos o que no los ha dado a conocer, aspectos que de todas formas desfavorecen a la organización.

➤ **Comunicación entre asociados y administrativos**

Gráfica 10. Comunicación entre asociados y administrativos



Fuente. Esta investigación

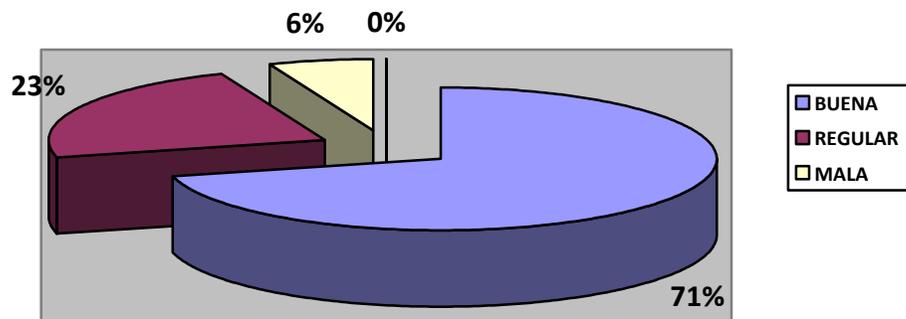
Se observa que el 59% de los asociados opinan que la comunicación entre asociados y administrativos es buena, el 29% regular, el 6% mala.

Lo anterior indica que si bien la mayor proporción corresponde a una opinión buena, es significativa la de quienes no la consideran así, de lo cual se infiera que

se presentan dificultades en la comunicación lo cual puede afectar a la cooperativa.

➤ **Comunicación entre asociados**

Gráfica 11. Comunicación entre asociados



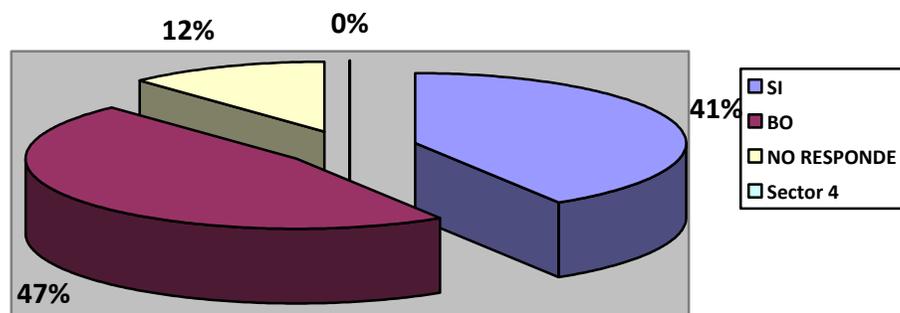
Fuente. Esta investigación

En la gráfica se observa que el 71% de los encuestados opinan que la comunicación entre asociados es buena, el 23% que es regular y el 6% mala.

Los datos indican que la mayoría de los asociados establecen buenas comunicaciones, pero es significativa la proporción de de las comunicaciones regulares, lo que incide desfavorablemente en la cooperativa.

➤ **Control en la prestación de los servicios**

Gráfica 12. Control en la prestación de los servicios



Fuente. Esta investigación

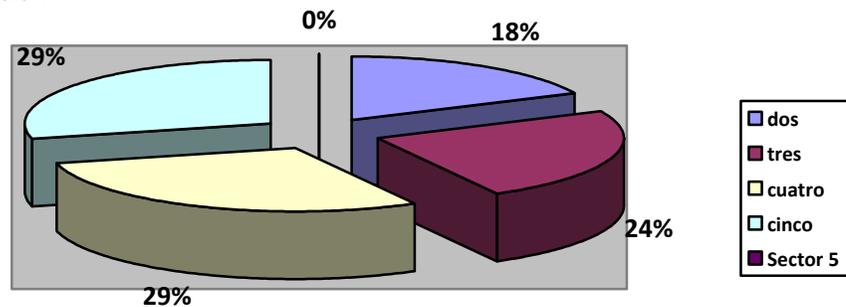
El 41% de los encuestados consideran que si se realiza control en todas las actividades y el 47% que no.

Por tanto se observa que es bastante alta la proporción que manifiesta que no, indicando que no se evidencia el control ejercido en la cooperativa y que se constituye en un aspecto que desfavorece su funcionamiento.

➤ **Nivel de Satisfacción como cliente en cuanto a compromiso**

Gráfica 13. Satisfacción como cliente en cuanto a compromiso

Fuente. Esta investigación



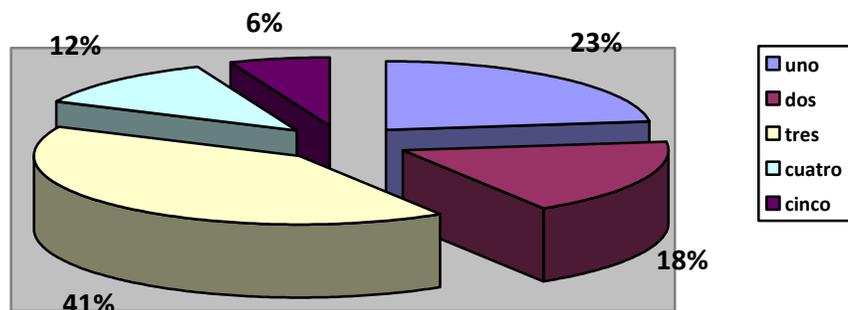
Fuente. Esta investigación

Se observa que el 29% califican el cumplimiento con cinco y cuatro respectivamente, el 24% con tres y el 18% con dos.

Esto demuestra que la mayoría tienen una buena opinión del compromiso de la organización y por tanto se deduce que igualmente existe un buen nivel de satisfacción como clientes en este aspecto.

➤ **Nivel de Satisfacción como cliente en cuanto a motivación**

Gráfica 14. Nivel de Satisfacción como cliente en cuanto a motivación



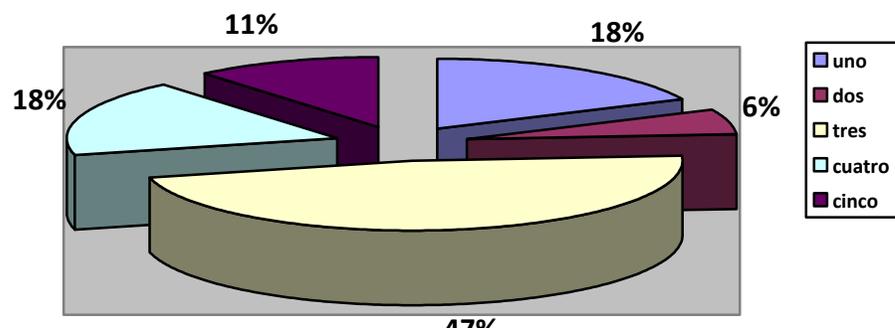
Fuente. Esta investigación

De acuerdo con la grafica se observa que el 41% califica la motivación con 3, el 23% con 1, el 18% con 2, el 12% con 4 y el 6% con 5.

Esto indica en una gran proporción consideran la motivación como regular, y en baja proporción quienes opinan como buena y excelente. Se deduce por tanto que el nivel de satisfacción no es muy bueno en este aspecto analizado.

➤ **Nivel de Satisfacción como cliente en cuanto a trabajo en equipo**

Gráfica 15. Nivel de Satisfacción como cliente en cuanto a trabajo en equipo



Fuente. Esta investigación

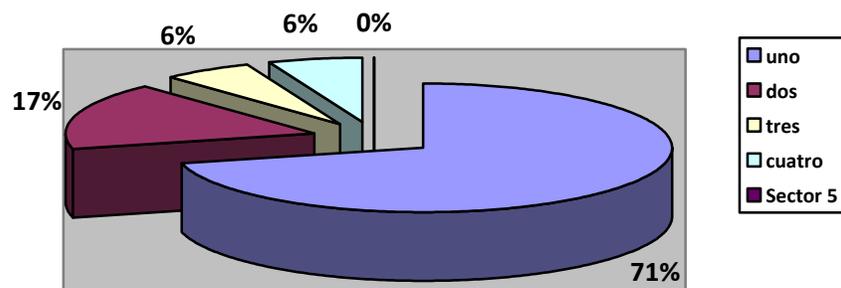
Se observa que el 47% califica el trabajo en equipo con 3, el 18% con 4 y 18% con 1 respectivamente, el 11% con 5 y el 6% con 2.

Esto revela que es alta la proporción de quienes consideran regular el trabajo en equipo y bajo porcentaje de quienes lo califican mejor.

Se deduce por tanto que hay un escaso nivel de satisfacción de los asociados como clientes, respecto a este aspecto.

➤ **Nivel de satisfacción respecto a servicios complementarios**

Gráfica 16. Nivel de satisfacción respecto a servicios complementarios



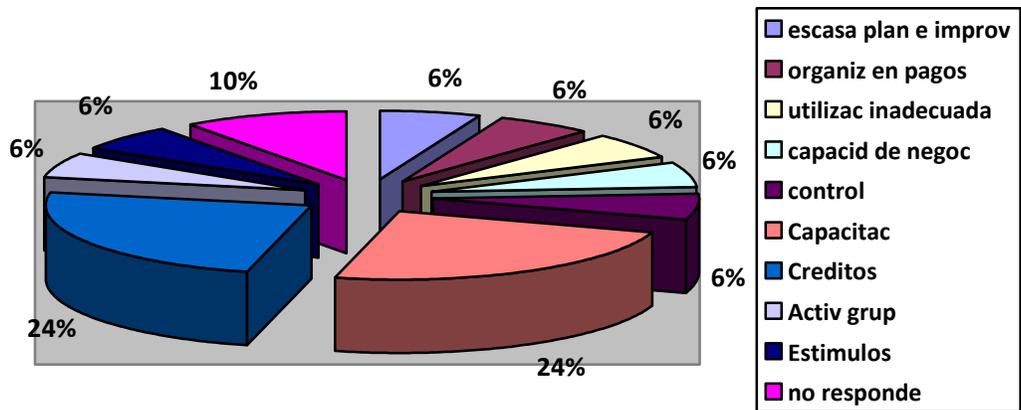
Fuente. Esta investigación

En la gráfica se establece que el 74% de los encuestados califican los servicios complementarios ofrecidos por la cooperativo con 1, el 17% con 2, el 6% con 3 y 4 respectivamente.

Se determina que ka mayoría tienen un bajo concepto de los servicios complementarios y por tanto se deduce que igualmente existe mayoritariamente un bajo nivel de satisfacción.

➤ **Dificultades en la prestación del servicio**

Gráfica 17. Dificultades en la prestación del servicio



Fuente. Esta investigación

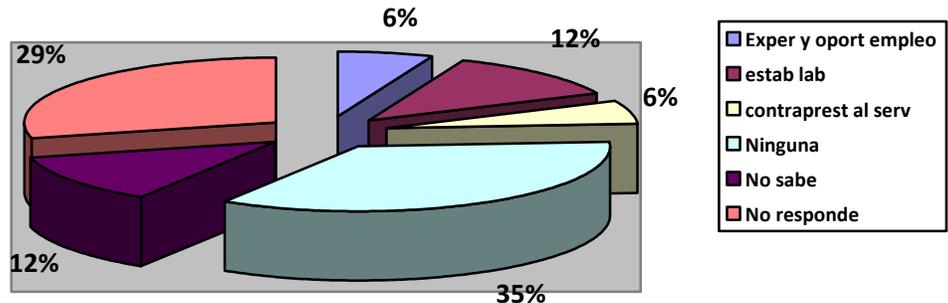
Se observa que el 24% de los encuestados considera que las mayores dificultades están en las capacitaciones y créditos respectivamente, y el 6% a falta de planeación, desorganización en pagos, utilización inadecuada, escasa capacidad de negociación, escaso control, falta capacitación, dificultades en créditos, escasas actividades en grupo, escasos estímulos, respectivamente.

Esto indica que existen varias deficiencias, entre las que sobresalen las correspondientes a servicios complementarios.

Se infiere por tanto la necesidad de mejorar la calidad de los servicios que ofrece la cooperativa.

➤ **Garantías ofrecidas con la prestación de servicios**

Gráfica 18. Garantías ofrecidas con la prestación de servicios



Fuente. Esta investigación

La grafica establece que el 35% afirman que ninguna garantía, el 29% no responde, el 12% estabilidad laboral y no sabe respectivamente, el 6% experiencia, oportunidad de empleo y la contraprestación del servicio respectivamente.

Esto indica que la mayoría corresponde a los que opinan que no tienen garantías y los que no tienen conocimiento de las mismas, y en baja proporción reconocen cada una de las garantías.

Por tanto se determina, que hay un escaso reconocimiento de las garantías que puede ser por inexistencia o por desconocimiento, pero que en general conlleva a que se presenten dificultades en la motivación.

El análisis de la información que se acaba de registrar sirve de base para el análisis del proceso de administración y del mercadeo tal como se presenta a continuación.

7.5.2 Análisis del proceso administrativo. Para este análisis del proceso administrativo se tuvo en cuenta el análisis de la información de la encuesta a los asociados realizado anteriormente, y la información obtenida en la entrevista al gerente de CTA PROACTIVOS.

El proceso administrativo es un aspecto que merece ser analizado por cuanto éste tiene incidencia en todo el actuar de la cooperativa, y por tanto el mercadeo está directamente relacionado con la administración que se ejerza en la misma.

Para tener un referente amplio se analiza información brindada por directivos y asociados, con el fin de confrontar opiniones; por ello se tuvo en cuenta la

información obtenida en la entrevista al gerente y la de la encuesta a asociados de la cooperativa.

✓ **Planeación**

Según lo manifestado por el gerente⁶⁴ a pesar de haber identificado los objetivos corporativos aún no se ha formulado un plan o un patrón integrando predeterminando las futuras actividades para lograr efectivizar exitosamente todos nuestros objetivos de misión y visión empresarial, los cuales no han sido exigidos por la asamblea general ya que los estatutos no los exigen como requisito sine qua non de funcionamiento de la empresa; pese a esto, existe la necesidad de un proyecto de planeación estratégica para alcanzar plenamente los objetivos corporativos, que deberán ser sometidos a consideración de la asamblea. Con base a lo anterior y debido a la carencia de recursos económicos de la empresa que deben ser autorizados por los estatutos o la asamblea general para la elaboración de presupuestos que atinen a buscar el logro de la planeación estratégica de la organización los cuales en ultimas deben ser asumidos por los asociados, no ha sido posible la realización una presentación ordenada de los resultados previstos en dicha planeación.

Por su parte en la encuesta a los asociados se obtuvo información sobre aspectos de planeación que corresponden a las gráficas 4 a 6 del análisis y que se agrupan en la tabla 4.

Tabla 4. Aspectos de planeación

ITEMS	SI (%)	NO (%)	No siempre %	No resp %
Conoce direccionamiento de la CTA	6	70	0	24
La CTA planea las actividades	6	70	18	6
La CTA anticipa a los problemas	6	70	18	6

Fuente. Esta investigación

Se observa que los asociados en la encuesta la gran mayoría manifiestan que no conocen el direccionamiento, no se planean actividades y por tanto no se anticipa a los problemas, indicando que se presentan deficiencias significativas en la planeación.

Esto permite poner de presente dos situaciones, ya sea que la cooperativa no cuenta con direccionamiento y planes, o que si los tiene no los ha dado a conocer de forma efectiva.

⁶⁴ Entrevista

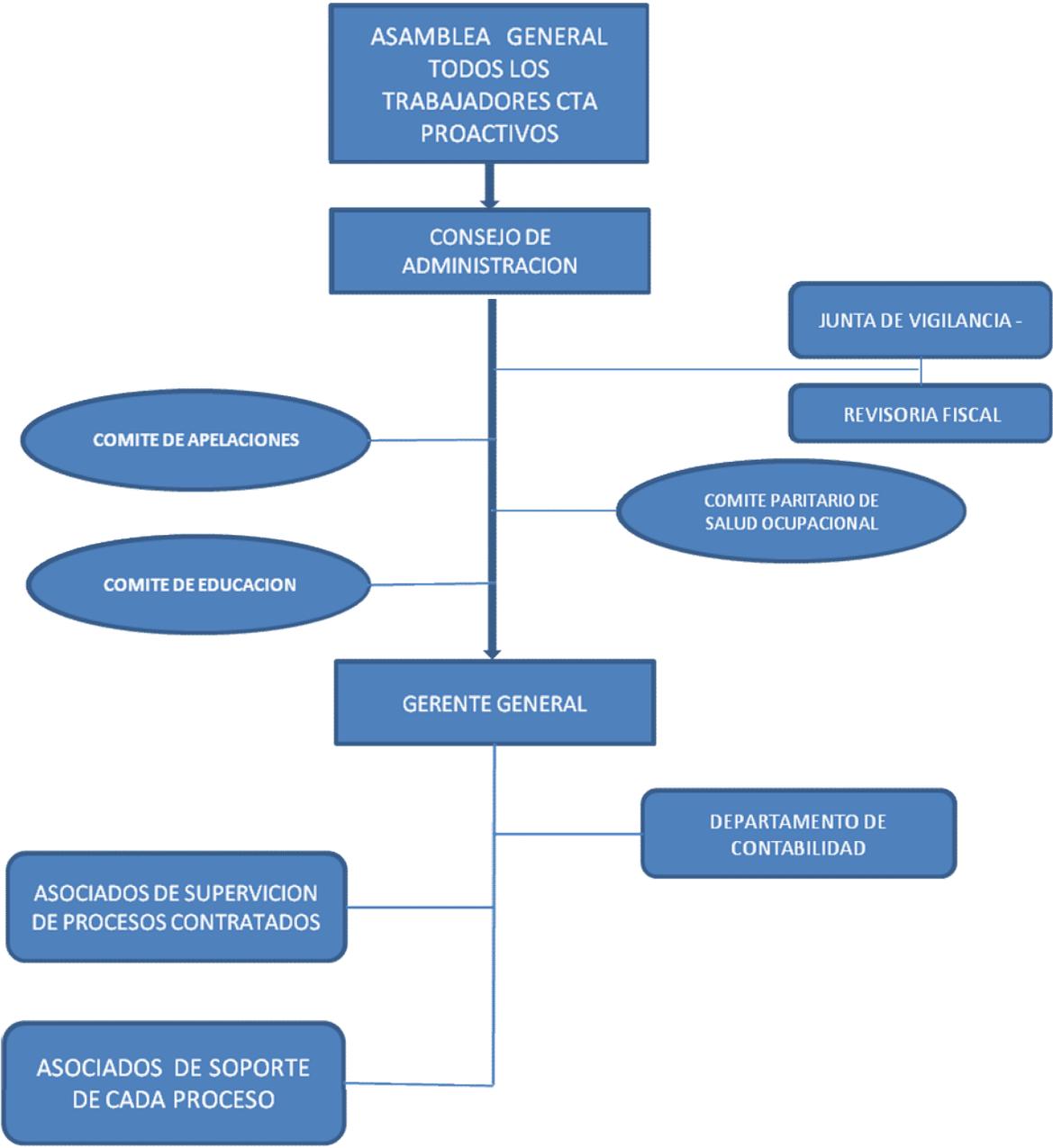
Teniendo en cuenta lo manifestado por el gerente quien afirma de forma franca que la cooperativa no cuenta con el direccionamiento de manera explícita, sino de forma empírica o que se tiene la idea de lo que comprende, y que no cuenta con la planeación requerida, se puede establecer que la organización no realiza la planeación de las actividades aspecto que incide desfavorablemente.

✓ **Organización**

De acuerdo con la información suministrada por el gerente de la cooperativa, la CTA PROACTIVOS cuenta con una estructura organizacional el cual se encuentra descrito en la figura 3

Respecto de manuales que maneja la empresa, en la actualidad como tal no se han proyectado, puesto que todos los procedimientos se realizan conforme a la Normatividad, a los Estatutos, entre los cuales se encuentran: *LOS REGIMENES DE ORGANIZACIÓN INTERNA, CONSTITUCION, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES DE LOS ORGANOS DE ADMINISTRACION Y VIGILANCIA, CONDICIONES, INCOMPATIBILIDADES, ELECCION Y REMOCION DE SUS MIEMBROS *REGIMEN ECONOMICO. *REGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO.*REGIMEN DE COMPENSACIONES.

Figura 3. Organigrama actual Cta PROACTIVOS



La Cooperativa actúa cumpliendo las actividades de cada proceso contratado conforme a las exigencias de las ejecuciones contractuales respectivas, sin embargo pese a esta situación y conforme a las necesidades prioritarias de la empresa se ha planteado la necesidad de creación de algunos manuales ante el consejo de administración, los manuales que más se requieren actualmente son:

✓ **Manuales Administrativos:**

- Manual de Funciones y Responsabilidades de los Consejos y Comités.
- Manual de Organización y Funciones.
- Manual de Capacitación - Programas de formación directivos y trabajadores

✓ **Manuales Técnicos:**

- Manual del Asociado.
- Manual de atención al cliente.
- Manual de política remunerativa-incluye categorías y niveles.
- Manual del proceso electoral.

Cabe mencionar en la actualidad se encuentran implementados los Programas y Manuales de:

- Vigilancia Epidemiológica.
- Higiene y seguridad industrial.
- Programas de salud ocupacional.
- Control de Accidentalidad.

Por su parte los asociados en la encuesta determinan aspectos organizativos de la cooperativa que corresponden a las gráficas 7 a 11 del análisis y que se agrupan en la tabla 5

Tabla 5. Aspectos de organización

ITEMS	SI (%)	NO (%)	No siempre %	No resp %
Conoce el organigrama de la CTA	35	42	0	23
Conoce el funcionamiento de la CTA	47	30	0	23
Conoce los manuales de la CTA	0	77	0	23
ÍTEMS	BUENA	REG	MALA	No resp
Como es la comunicación con admón	59	29	6	6
Como es la comunicación con asociados	71	23	6	0

Fuente. Esta investigación

En la tabla 4 se observa que solo el 35% conocen el organigrama pero además manifiestan que es un organigrama general para todas las cooperativas de trabajo asociado, y no se trata de una estructura organizacional específica para la cooperativa. Además los asociados en un 47% conocen el funcionamiento de forma empírica y no basado en la estructura organizacional, pero igualmente es notorio el desconocimiento.

Además la gran mayoría de los asociados afirman no conocer los manuales de la cooperativa.

En relación a la comunicación la mayoría de los encuestados consideran que es buena, teniendo mejor opinión de la comunicación entre asociados; pero es significativa la proporción de quienes la califican de regular, aspecto que puede derivarse de la falta de la estructura organizacional donde se establecen líneas de autoridad y comunicación.

La información de los asociados confirma lo manifestado por el gerente sobre la existencia de un organigrama general para todas las CTA, la falta de manuales, de lo cual se deriva las deficiencias en la comunicación.

En general se puede establecer que los aspectos organizativos presentan varias deficiencias que igualmente afectan el funcionamiento de la cooperativa.

✓ **Dirección y Control**

Estos dos aspectos por darse casi de manera simultánea se analizan de manera conjunta.

De acuerdo con la gerencia⁶⁵ el manejo y control que se da a los diferentes aspectos es el siguiente:

- **Aportes parafiscales:** Se manejan y controlan con la afiliación de los trabajadores asociados y el respectivo pago de los aportes de subsidio familiar, Sena e ICBF, a través de la planilla electrónica de pago de dichos aportes.
- **Intermediación Laboral:** se controla por parte del Gerente de la organización verificando el cumplimiento de los conductos regulares impartiendo directrices, y demás asignación de actividades, al igual que verificando que la demanda de contratación de procesos no cumpla los requisitos de configuración de una relación de trabajo, ni envió de trabajadores en misión y a través de la contratación de procesos mas no de personas. Además la tercerización es una

⁶⁵ Entrevista

tarea que controla conjuntamente el Ministerio de Protección Social, y la Supersolidaria.

- El Sistema de Seguridad Laboral: La Seguridad laboral se ejerce a través de la inmediata afiliación del trabajador asociado que ingresa a la CTA PROACTIVOS, al sistema de seguridad social integral, en la referente a Administradora de Riesgos Profesionales, Entidad Promotora de salud y Administración de Fondo de Pensiones; además la CTA Proactivos para este control de seguridad laboral cuenta con Un Comité Paritario de Salud Ocupacional, Programas de: *Vigilancia Epidemiológica, *Higiene y seguridad industrial, *Programas de salud ocupacional, *Control de Accidentalidad.
- Régimen de Compensaciones: Es compensación toda retribución económica que perciba el Trabajador Asociado por su aporte de trabajo en la CTA PROACTIVOS y con base en los resultados del mismo. Por su naturaleza, características y de conformidad con la Ley, las compensaciones por trabajo no constituyen salario y de conformidad con el Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006 y la Ley 1233 de 2008 y demás normas expedidas por el Gobierno Nacional sobre la materia, las compensaciones a los Trabajadores Asociados de la Cooperativa de Trabajo Asociado Proactivos se establecen y manejan teniendo en cuenta: el tipo de labor desempeñada, el rendimiento y la cantidad de trabajo aportada por el trabajador asociado, que no podrá ser en ningún caso, inferior a un salario mínimo mensual legal vigente, salvo que la actividad se ejecute en tiempos inferiores a un mes, en cuyo caso, la compensación será proporcional a la labor desempeñada, a la especialidad del trabajo, a la cantidad y la calidad del trabajo aportado, según lo establecido en el régimen interno.
- Documentación Requerida. De acuerdo a la generalidad de esta temática, la documentación requerida se maneja a través del archivo y gestión documental de correspondencia interna y externa, y la clasificación de documentos, que se lleva tales como libros contables, libros de actas, etc.
- Normas de Cooperativismo. Las Normas de cooperativismo se socializan en primera instancia a través del cumplimiento de las mismas, exigiendo a cada persona que ingresa a la organización, en los tres primeros meses posteriores a su ingreso a la empresa, la realización de un curso de Cooperativismo como requisito primordial e ineludible para su permanencia en la empresa, de lo contrario la inobservancia de esta obligación es merito para la exclusión del trabajador de la organización, la socialización de las demás normas de cooperativismo se hace a través de comunicados, memorandos, oficios y demás medios de socialización.

- Estatutos: Los Estatutos se socializan haciendo entrega de los mismos bien sea en medio físico o magnético y sus reformas se hacen en las asambleas dispuesta para tales efectos
- Las Normas Laborales: A Las Cooperativas de Trabajo Asociado no les es aplicable la legislación laboral ya que se rigen por normas de Cooperativismo y es Vigilada por al Supersolidaria mas no por la Rama Judicial – Sección laboral.
- Normas que la rigen. La normatividad que rige para las Cooperativas de Trabajo Asociado son de obligatorio acatamiento y su ámbito de aplicación es explicada en los cursos de Cooperativismo antes referidos, además de la socialización de las mismas, que se dijo anteriormente, se divulgan por los diferentes medios tales como: directamente por el Gerente en Asambleas ordinarias u extraordinarias, mediante oficios, comunicados. etc.
- Agrupación en Seguridad Social. Simplemente se explica que las Cooperativas de Trabajo Asociado tienen una prohibición legal de servir como intermediarias para agrupar a terceros no asociados en el sistema de seguridad social, para que a través de ella estos hagan aportes de seguridad social, sin tener vinculo alguno tal como lo expresa al ley 1233 de 2008 entre otras normas.
- Requerimientos. El cumplimiento de requerimientos se maneja cumpliendo la normatividad expedida por el gobierno para el funcionamiento de la Cooperativa.

De lo anterior se deduce que existe un buen manejo de los diferentes aspectos, es decir se realiza un buena dirección y control.

Por otra parte esta la información de los encuestados sobre el control, que hace referencia a la gráfica 12 del análisis y que se registra en la tabla 6.

Tabla 6. Control

ITEMS	SI (%)	NO (%)	No resp %
La CTA ejerce control en la prestación de los servicios	41	47	12

Fuente. Esta investigación

De acuerdo con la información de los asociados el 47% manifiesta que no ejerce control en la prestación de los servicios, aspecto que desfavorece el funcionamiento de la cooperativa.

Por su parte la gerencia afirma que se está llevando a cabo el manejo y control de diferentes aspectos, refiriéndose sobre todo al cumplimiento de normas relacionadas con el funcionamiento de las CTA y con las de Supersolidaria.

Por tanto se puede inferir que se ejerce dirección y control en varios aspectos generales pero que se presenta deficiencias en específicos como el control de la prestación de servicios.

7.5.3 Análisis del mercadeo. Para analizar este aspecto igualmente se tuvo en cuenta la información de gerencia y asociados, de quienes se obtuvo Información sobre la mezcla de mercadeo (4 P).

Para iniciar el análisis del mercadeo se considera relevante la información de gerencia según la cual la cooperativa no ha realizado Investigación de mercados formalmente

✓ **Servicio (producto)**

De acuerdo con la información de gerencia⁶⁶ se tiene lo siguiente:

La CTA PROACTIVOS presta servicios Profesionales y Técnico-Auxiliar. Especializados en el área de Administración y Finanzas del Sector Salud, a Entidades tanto Públicas como Privadas.

Los perfiles que se han ofrecido desde su creación y se ofrecen actualmente son: de Auxiliar Administrativo, Técnico Administrativo, Profesional Universitario y - Profesional Especializado – para aéreas administrativas

Los perfiles se han conservado sin aumentar ni disminuir puesto que así lo ordenan los estatutos y no ha surgido la necesidad de modificar tal situación. Los servicios los presta únicamente al Hospital Universitario Departamental de Nariño.

La CTA está en posibilidad de ofrecer los servicios a otras empresas de la ciudad, en el sector salud.

Sin embargo no lo ha hecho porque en realidad en oportunidades anteriores otras empresas han solicitado los servicios de la CTA Proactivos, las cuales se omitirá el nombre, pero donde se buscaba es agrupar a trabajadores que por circunstancias de incumplimiento de requisitos legales de las Cooperativas que los asociaban, no se podía contratar con tal empresa, por tanto buscaban cierta

⁶⁶ Entrevista

intermediación laboral y al revisar los procesos que ofrecían las contrataciones propuestas los perfiles y presupuestos para el pago de los procesos a contratar y por ende de las compensaciones no coincidían con los que nuestra organización ofrece, tales como conductores, auxiliares de enfermería, operarios de servicio, etc., y si bien es cierto se requerían procesos tales como los del nivel de Auxiliar administrativo, Técnico Administrativo y Profesional Universitario, estos se agrupaban en los requisitos de una misma contratación los cuales por motivos relacionados con el objeto social de la empresa no son compatibles con su filosofía, donde se busca ofrecer servicios con calidad mas no en cantidad.

✓ **Dificultades en el servicio**

Sobre las dificultades en la prestación del servicios de la cooperativa, la gerencia afirma que es la estabilidad laboral ya que es relativa, por cuanto no se puede garantizar puesto que el cumplimiento del objeto social de generar trabajo a sus asociados depende de las contrataciones que suscriba la cta con terceros por ende no hay contrataciones indefinidas, estas son temporales. por lo tanto el cumplimiento de los objetivos es una situación de medios sin que llegue a comprometer el resultado.

Según el análisis de la encuesta a asociados, la gráfica 17 se refiere a las dificultades en el servicio, y esos resultados se agrupan de acuerdo a los temas referidos como administración, servicios complementarios y motivación tal como se establece en la tabla 7

Tabla 7. Dificultades en el servicio

ÍTEMS	%
ADMINISTRACION	
-Falta planeación hay improvisación	6
-Falta organización en los pagos	6
-No se utiliza adecuadamente los servicios	6
-Escasa Capacidad de negociación en la contratación	6
- Escaso control	6
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	
-Falta capacitación	24
-Créditos poco accesibles	24
MOTIVACION	
-Necesidad de actividades en grupo	6
-No hay vacaciones no hay estímulos	6
NO RESPONDE	10

Fuente. Esta investigación

Se observa que las mayores dificultades corresponden a los servicios complementarios de la cooperativa, pero no dejan de ser significativas dificultades de carácter administrativo y motivacional.

Este concepto discrepa del de la gerencia y se deduce por tanto que la administración de la cooperativa no tiene conocimiento de las necesidades de los asociados.

✓ **Garantías del servicio**

En cuanto a las garantías que ofrece la cooperativa a los asociados con la prestación de servicios, según gerencia está el cumplimiento de sus derechos derivados de los estatutos de la organización, acceso a beneficios y utilidades, acceso a préstamos con la organización, accesos al sistema de seguridad social, entre otros.

Pero igualmente se considera la opinión de los asociados y por ello se tiene en cuenta la gráfica 18 del análisis tal como se establece en la tabla 8.

Tabla 8. Garantías del servicio

Ítems	%
Experiencia, oportunidad de empleo de acuerdo al perfil, formar parte de diferentes procesos	6
Estabilidad laboral, Seguridad en salud, pensión	12
La contraprestación al servicio, lo que corresponde al sueldo, diligencias relacionadas al pago de seg soc y parafiscales	6
Ninguna	35
No sabe	12
No responde	29

Fuente. Esta investigación

Para los asociados sobresale como garantía la estabilidad laboral, la seguridad en salud y pensión.

Esto concuerda con la opinión de gerencia que determina los derechos con base en los estatutos que hace alusión a la estabilidad laboral y también la seguridad social.

✓ **Distribución (plaza)**

Según la información de gerencia la cooperativa no hace parte de sus entidades contratantes, y en el caso específico el Hospital Universitario Departamental de Nariño únicamente ejerce control del cumplimiento de los contratos suscritos a través de los interventores de los mismos.

Por tanto se trata de un canal de distribución directo o sea aquel que vincula la empresa con el mercado sin intermediarios y posee un solo nivel.

COOPERATIVA —————> USUARIOS

Esto tiene como ventaja que se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad. Es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación.

Además es un canal que se adecua a las características del consumidor final que son los asociados y a las características del servicio – mercado, que requieren canales de contacto más directos entre cliente y empresa.

Así mismo la cobertura del mercado que es limitada también se adecua a ese canal de distribución.

✓ **Ingresos (Precio)**

Corresponde al sistema de afiliación y contratación que maneja la cooperativa, y por tanto los precios de los servicios prestados corresponden a la diferencia entre los ingresos por prestación de servicios administrativos en áreas administrativas y asistenciales y los costos por pagos de compensaciones ordinarias y extraordinarias a los asociados

De acuerdo a información de gerencia la cooperativa percibe por contrato el 5 % aproximadamente, que se distribuye entre Fondo de solidaridad, fondo de educación, Aporte social de Trabajadores, Gastos de Administración

Las contrataciones se realizan de acuerdo al cumplimiento del objeto social de poder generar trabajo a sus asociados según el cumplimiento de los requisitos de perfil que exija cada contratación de procesos, se efectúa reclutamiento de hojas de vida con antelación, luego se hace un proceso de selección de personal, se revisa el cumplimiento de requisitos del perfil y posteriormente, una vez la entidad contratante verifica que el cumplimiento del perfil que requiere el proceso a contratar se cumple con la persona propuesta para el cumplimiento o manejo del proceso respectivo, se vincula al trabajador a través de convenio asociativo de trabajo.

✓ **Comunicación (publicidad)**

La gerencia considera que básicamente se ha buscado manejar la comunicación de una manera formal donde el mensaje a transmitir se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico dentro de la organización y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos por la empresa.

Esta comunicación se surte por medios tales como: Oficios, Circulares, Supervisores de Proceso quienes sirven de intercomunicadores, teléfonos, Internet, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, actas, charlas, eventos, etc.

7.5.4 Situación financiera. No fue posible tener acceso a la información financiera, por lo cual se procedió a obtener información por medio de la encuesta a gerencia.

Por ello de acuerdo con información de gerencia se tiene lo siguiente:

- Liquidez financiera se califica con 5 indicando que es buena.
- Rentabilidad del Negocio en el Año 2007 se califica con 5 indicando igualmente que es buena
- Se cuenta con un buen capital de trabajo también se califica con 5, estableciendo que es buena.
- Potencial de Endeudamiento se califica con 4 lo que indica que tiende a bueno.

Si la calificación dada corresponde a 1 el peor y 6 el mejor, en general se puede establecer que la cooperativa tiene una buena situación financiera, pero que se presentan algunas dificultades por lo cual se trata de una fortaleza.

7.5.5 Aspectos legales. Igualmente la información respecto a los aspectos legales se obtuvo mediante la encuesta a gerencia.

Según el gerente califica con 5 el cumplimiento de las políticas gubernamentales de parte de la cooperativa.

Y como se anotó anteriormente la cooperativa se ha esforzado por el conocimiento, la dirección y control en el cumplimiento de normas referentes a diferentes aspectos y sobre todo lo que tiene que ver con el cooperativismo.

Pero algunos de los asociados manifiestan que no tiene claridad en las normas, que falta conocimiento de las mismas y que hay algunos aspectos que no se cumplen.

Por tanto se puede decir que este aspecto se constituye en una fortaleza menor para la cooperativa.

7.5.6 Recursos físicos. Corresponde a lo concerniente a instalaciones físicas y equipo de oficina de la cooperativa.

La información sobre instalaciones físicas y equipo de oficina se obtuvo de la encuesta asociados de la cooperativa.

De acuerdo con la encuesta a los asociados, estos manifiestan que las instalaciones están bien localizadas pero no brindan una buena imagen por ello la califican de regular.

El equipo de oficina no es propio de la cooperativa sino que corresponde a equipo del Hospital Universitario Departamental de Nariño, por lo que se puede considerar como regular este aspecto.

Por tanto los recursos físicos en general se constituyen en una debilidad para la cooperativa.

7.5.7 Evaluación de factores internos. Esta evaluación se realiza mediante la elaboración de la matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, siguiendo el procedimiento de asignar un puntaje a a cada variable, una calificación y el resultado correspondiente. (ver tabla 9)

Se califican las variables internas en la siguiente forma

- Fortaleza Mayor FM => 4
- Fortaleza Menor Fm => 3
- Debilidad menor Dm => 2
- Debilidad Mayor DM => 1

Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

VARIABLES	Peso relativo	Valor	Resultado
PROCESO ADMINISTRATIVO			
Planeación	0.25	1	0,25
Organización	0.25	1	0,25
Dirección	0.25	3	0,75
Control	0.25	3	0,75
SUBTOTAL	1		2,0
MERCADEO			
Servicio			
- Calidad de los perfiles	0,08	4	0,32
- Cumplimiento de requisitos para contrataciones	0,08	4	0,32
- Capacitación	0,08	1	0,08

- Créditos	0,07	1	0,07
- Motivación y estímulos	0,07	1	0,07
- Estabilidad laboral	0,08	3	0,24
- Seguridad social	0,07	3	0,21
Distribución			
- Canal directo	0,05	3	0,15
Precio			
- Convenio asociativo de trabajo	0,07	3	0,21
- Contrataciones	0,08	3	0,24
- Porcentaje percibido por la CTA	0,06	3	0,18
- Pago de compensaciones	0,07	3	0,21
Comunicación			
- Carácter formal	0,07	3	0,21
- Medios utilizados	0,07	3	0,21
SUBTOTAL	1		2,72
SITUACION FINANCIERA			
Liquidez	0.25	3	0.75
Rentabilidad	0.25	3	0.75
Capital de trabajo	0.25	3	0.75
Endeudamiento	0.25	2	0.50
SUBTOTAL	1		2.75
ASPECTOS LEGALES			
Conocimiento de las normas	0.5	3	1.5
Cumplimiento de normatividad	0.5	3	1.5
SUBTOTAL	1		3.0
RECURSOS FISICOS			
Instalaciones físicas	0.5	3	1.5
Equipo de oficina	0.5	2	1.0
SUBTOTAL			2.5
PROMEDIO TOTAL			2.59

Fuente. Esta investigación

7.5.5 Análisis y conclusiones de la matriz MEFI

✓ PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo de la cooperativa obtiene un resultado de 2.0 que indica que existen más debilidades que fortalezas, aspecto desfavorable por cuanto es el factor que incide en todas las actividades incluido las que corresponden a mercadeo, es decir, influye en el funcionamiento de toda la organización, y por tanto en su crecimiento y desarrollo.

Las debilidades más relevantes corresponden a planeación y organización, por cuanto la cooperativa no cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar favorablemente esas actividades administrativas que son decisivas para el desarrollo de todas las actividades.

En general se puede establecer que requiere determinar estrategias que contribuyan a mejorar el proceso administrativo, las cuales van a tener incidencia favorable en el mercadeo.

✓ **MERCADEO**

El mercadeo obtiene un puntaje total de 2.72 que indica que levemente superan las debilidades a las fortalezas, pero que hay una tendencia a la equiparación entre las mismas.

Las mayores debilidades se presentan en cuanto al servicio en lo que corresponde a servicios complementarios de la cooperativa como capacitación y créditos, y también a motivación, sobre todo en lo que a carga laboral se refiere, ya que no existen estímulos.

Pero la cooperativa cuenta con fortalezas que le permiten mitigar debilidades, siendo la principal la calidad del servicio, sin menospreciar la estabilidad laboral, seguridad social y otras variables correspondientes a precio, distribución y comunicación.

✓ **SITUACION FINANCIERA**

La situación financiera obtiene un puntaje de 2.75 indicando que esta levemente por debajo del promedio total

La liquidez, la rentabilidad y el capital de trabajo son fortalezas menores para la empresa y el endeudamiento es una debilidad menor.

Pero en general se establece que existen más fortalezas que debilidades lo cual es favorable para la cooperativa.

✓ **ASPECTOS LEGALES**

Los aspectos legales obtienen un puntaje de 3.0 que indica que se presentan más fortalezas que debilidades ya que es superior al promedio de 2.5. Por tanto la cooperativa en general tiene una fortaleza en este aspecto.

✓ **RECURSOS FISICOS**

Los recursos físicos alcanzan un puntaje de 2.5 indicando que las debilidades se equiparan con las fortalezas, que puede considerar más bien con una tendencia general a debilidad.

✓ **Promedio total**

El promedio total es de 2.59 indicando que es apenas superior al promedio de 2.5, por lo cual se puede establecer que las debilidades se equiparan con las fortalezas, y que por tanto la situación interna de la cooperativa no es muy favorable para posibilitarle un mejor funcionamiento, pero ue cuenta con fortalezas que le permiten afrontar las debilidades.

7.6 CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNOSTICO

Del diagnostico se determina las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades relevantes para la cooperativa.

OPORTUNIDADES

- O1**-Significativo requerimiento de personal en instituciones de salud
- O2**-Cobertura de titulación en educación superior a nivel nacional
- O3**-Mano de obra desocupada disponible con diferentes niveles de formación académica
- O4**-Nueva normatividad para regular funcionamiento de CTA
- O5**-Escasa competencia

AMENAZAS

- A1**-Decrecimiento de oportunidades de empleo en sector servicios
- A2**-Bajas tasas de interés de instituciones financieras
- A3**- Escasas posibilidad de expansión del mercado
- A4**- Bajo nivel de satisfacción de clientes

FORTALEZAS

- F1**-Calidad de los perfiles ocupacionales
- F2**-Cumplimiento de requisitos de contratación
- F3**- Situación financiera
- F4**- Normatividad

DEBILIDADES

- D1**- Planeación
- D2**- Organización

- D3-Servicios complementarios**
- D4-Motivación y estímulos**
- D5- No existe investigación de mercados**
- D6- Recursos físicos**

8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Teniendo en consideración que la CTA PROACTIVOS no cuenta actualmente con misión y visión de forma clara y explícita, es preciso redefinirlas. Los demás aspectos del direccionamiento se consideran en igual forma ya que hacen énfasis en el cooperativismo.

Lo que si se requiere es la divulgación para que los asociados tengan conocimiento del direccionamiento.

Igualmente en el direccionamiento se hace referencia al mercado actual, por tanto en el redireccionamiento se considera la proyección.

➤ VISIÓN

La Cooperativa de Trabajo Asociado Proactivos, para el año 2015 será la pionera a nivel local en la prestación de servicios con calidad y eficiencia dirigiendo sus esfuerzos al mejoramiento continuo, en su propósito de generar trabajo cada vez para más asociados, convirtiéndose en una organización centrada en el trabajador asociado, su capacitación e incremento de nivel profesional y por ende corporativo, buscando satisfacer progresivamente las expectativas de sus grupos de interés con personal altamente calificado conservando altos estándares de calidad para el logro de las necesidades de cada uno de nuestros clientes, contribuyendo de manera significativa en el desarrollo de empresas públicas y privadas.

➤ MISIÓN

La Cooperativa de Trabajo Asociado Proactivos, conforme a sus estatutos, es una Empresa Asociativa sin ánimo de lucro, compuesta por personas naturales que simultáneamente son gestores, y aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de fomentar fuentes de trabajo digno que mejoren la calidad de vida y desarrollo integral de nuestros asociados y prestar con calidad y eficiencia los servicios administrativos en el Sector Salud y que conforme a su naturaleza solidaria se rige por los principios y valores universales del Cooperativismo, contribuyendo a alcanzar un alto nivel de rendimiento para las empresas contratantes del servicio.

➤ MERCADO ACTUAL PROYECTADO

La CTA PROACTIVOS actualmente satisface de manera efectiva la contratación de personal administrativo en el Hospital Universitario Departamental de Nariño, con perfiles de calidad en los siguientes procesos: Proceso Financiero, Unidad de

Servicio Farmacéutico, Recursos Humanos, Sistemas e información, Gestión Documental o Archivo Central, Recursos Físicos

En la misma institución satisface otros procesos como los asistenciales, en los diferentes perfiles, con la calidad ya reconocida.

9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación estratégica es la fase fundamental del plan estratégico por cuanto es la que determina las directrices a seguir.

En la formulación estratégica se encuentra con una serie de estrategias las cuales deben ser evaluarlas, de acuerdo con criterios como los siguientes:

- Hay que ver que la estrategia sea conveniente, que nos permita obtener los objetivos que nos hemos propuesto.
- Que esa estrategia sea factible, es decir, que tenga los recursos necesarios.⁶⁷

Después del análisis de la situación externa e interna de la cooperativa y de la redefinición de la misión y visión, se procede a la formulación estratégica mediante las matrices DOFA, PEEA, IE, la Gran Estrategia, CPE.

Estas matrices se diseñan con base en las matrices de evaluación de factores externos e internos y de perfil competitivo, la investigación de mercado realizadas anteriormente, de los cuales se toma los aspectos de mayor relevancia.

9.1 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA es una matriz importante e indispensable porque permite cotejar amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas y de esa forma determinar estrategias DO, FO, DA y FA.

Se toman las amenazas y oportunidades mayores de la matriz MEFE, y las debilidades y fortalezas mayores de la matriz MEFI, y de esa forma determinar estrategias

Las estrategias FO, resultan de confrontar fortalezas con oportunidades, las estrategias DO comparando debilidades y oportunidad, estrategias FA fortalezas y amenazas y estrategias DA debilidades y amenazas. (ver tabla 10)

⁶⁷ Formulación de la estrategia empresarial. Disponible desde internet en: <http://www.elergonomista.com/14en12.html>

Tabla 10. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 -Significativo requerimiento de personal en instituciones de salud O2 -Cobertura de titulación en educación superior a nivel nacional O3 -Mano de obra desocupada disponible con diferentes niveles de formación académica O4 -Nueva normatividad para regular funcionamiento de CTA O5 -Escasa competencia	A1 -Decrecimiento de oportunidades de empleo en sector servicios A2 -Bajas tasas de interés de instituciones financieras A3 - Escasas posibilidad de expansión del mercado A4 - Bajo nivel de satisfacción de clientes
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRAEGIAS FA
F1 -Calidad de los perfiles ocupacionales F2 -Cumplimiento de requisitos de contratación F3 - Situación financiera F4 - Normatividad	F1, F2 , F3, F4 – O1, O2, O3 Desarrollo del servicio ya que existe condiciones para ampliar los procesos atendidos	F1,F2, F4 – A1, A3 Desarrollo del servicio teniendo ante existencia de baja cobertura del mercado
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 - Planeación D2 - Organización D3 -Servicios complementarios D4 -Motivación y estímulos D5 - No existe investigación de mercados D6 - Recursos físicos	D1, D3, D4, D6 – O5, Diversificación concéntrica D5 – O2 Inteligencia de mercados	D1, D3, D4, D5 – A2, A4 Diversificación concéntrica

Fuente. Esta investigación

9.2 MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y ACCION - PEEA

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) cataloga las estrategias indicando si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]).

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), se elabora en la tabla 11 y se ilustra en la figura 4.

Tabla 11. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

FORTALEZA FINANCIERA	Calificación							Promedio
	0	+ 1	+2	+3	+4	+5	+ 6	
Liquidez						x		
Rentabilidad						X		
Capital de trabajo						X		
Facilidad de salida del mercado				X				
Riesgo que implica el negocio			X					
TOTAL FACTOR			2	3		15		4.0
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA	Calificación							Promedio
	0	+ 1	+2	+3	+4	+5	+ 6	
Potencial de crecimiento					X			
Potencial de utilidades				X				
Índices de productividad				X				
Estabilidad financiera				X				
Facilidad de entrada al mercado			X					
TOTAL FACTOR			2	9	4			3.0
VENTAJA COMPETITIVA	Calificación							Promedio
	0	- 1	- 2	- 3	- 4	- 5	- 6	
Participación del mercado			X					
Calidad del servicio		X						
Lealtad de los asociados			X					
Imagen corporativa		X						
Calidad de contratación		X						
TOTAL FACTOR		-3	-4					-1.4
ESTABILIDAD AMBIENTAL	Calificación							Promedio
	0	- 1	- 2	- 3	- 4	- 5	- 6	
Cambios tecnológicos				X		x		
Agresividad de la competencia				x				
Políticas gubernamentales			X					
Variabilidad de la demanda				X				
Barreras para entrar al mercado			X					
TOTAL FACTOR			-4	-9		-5		-3.6

Fuente. Esta investigación

Los resultados obtenidos son:

$$EA = -3.6$$

$$FI = +3.0$$

$$VC = -1.4$$

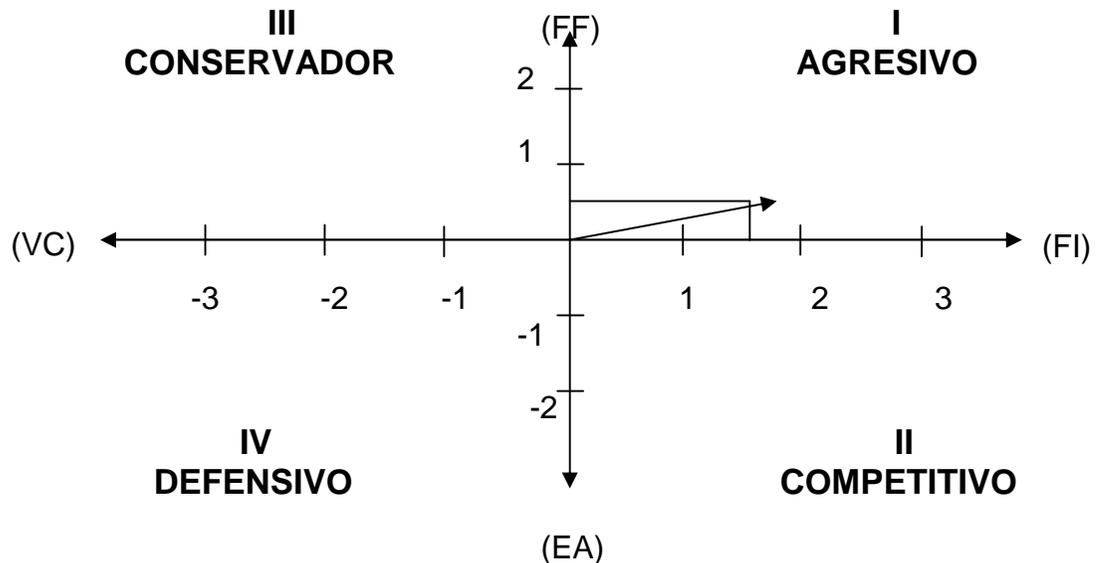
$$FF = +4,0$$

$$\text{Eje vertical} = +4.0 (FF) - 3.6 (EA) = 0.4 \text{ eje y}$$

$$\text{Eje horizontal} = +3.0 (FI) - 1.4 (VC) = 1.6 \text{ eje x}$$

Una vez determinados los resultados de la calificación de la posición estratégica se procede a señalar los resultados en cada uno de los ejes.

Figura 4. Cuadrante competitivo matriz posición estratégica y evaluación de la acción



De acuerdo con la figura anterior, para la CTA PROACTIVOS el vector direccional se encuentra ubicado en el cuadrante I que es el agresivo.

Esto significa que la cooperativa cuenta con una fortaleza financiera relevante en la industria o sector servicios. Este sector es estable y creciente, con poca perturbación ambiental; además indica que la cooperativa posee una ventaja competitiva definida que puede fortalecerla con su fuerza financiera.

Por tanto la cooperativa está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el fin de aprovechar oportunidades del entorno, apalancándose en sus ventajas competitivas y en la capacidad financiera que sustenta.

Por situarse en el cuadrante agresivo, la cooperativa puede implementar estrategias como: penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación concéntrica.

Penetración en el mercado: la utilización de esta estrategia no es aconsejable para la cooperativa porque a pesar que en el mercado de la ciudad no hay una

fuerte competencia y no puede incrementar el número de asociados con los servicios que ofrece actualmente, ya que ha explotado completamente las oportunidades que se le presentan en la empresa contratante, o sea que no sería recomendable decidirse por esta estrategia.

Desarrollo de mercado: la cooperativa no puede debe incursionar con los servicios actuales en otros mercados que podrían resultar rentables ya que actualmente son atendidos por otras cooperativas y entidades, es decir, no sería recomendable decidirse por esta estrategia.

Desarrollo de servicios: la cooperativa deberá utilizar esta estrategia para ofrecer a los asociados (clientes) servicios nuevos con similares o mejores beneficios o atributos que los de sus competidores, en el mercado que atiende actualmente, aprovechando su fuerza financiera que es su fortaleza y las bondades del sector servicios y solidario, y desarrollando una inteligencia de mercados.

Integración hacia adelante: la cooperativa no puede decidir agregar una etapa a su proceso actual de prestación de servicios, hacia adelante o sea después de ofrecer los servicios, porque son procesos que no lo admiten, por ello no sería recomendable decidirse por esta estrategia.

Integración hacia atrás: igualmente la cooperativa no puede decidir agregar una etapa a su proceso actual de prestación de servicios, hacia atrás o sea antes de la prestación porque depende de las contrataciones en este caso del HUDN, por tanto no sería recomendable decidirse por esta estrategia.

Integración horizontal: la cooperativa no puede decidir implementar esta estrategia para reforzar su posición competitiva, porque no es posible controlar a sus principales competidores, como la CTA LA EXCELENCIA, por tanto no sería recomendable decidirse por esta estrategia.

Diversificación concéntrica: la empresa puede decidir complementar su negocio ofreciendo servicios complementarios relacionados con su actividad principal.

Esta estrategia también posibilita atraer nuevos asociados, y mejora el nivel de satisfacción del cliente.

Por tanto se consideran adecuadas las estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica, que recopilan las estrategias establecidas en la matriz DOFA, en lo relacionado con inteligencia de mercados, entre otros.

Es decir, hasta el momento con la matriz PEEA se seleccionan como estrategias opcionales: DESARROLLO DE SERVICIOS Y DIVERSIFICACION CONCENTRICA.

Para determinar cuál o cuáles de ellas son las más adecuadas se elabora a continuación la matriz Interna Externa.

9.3 MATRIZ INTERNA- EXTERNA (I-E)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y.

Para la CTA PROACTIVOS se tienen los siguientes resultados:

X → MEFI = 2.59

Y → MEFE = 2.85

La matriz interna – externa de la cooperativa se elabora en la figura 5.

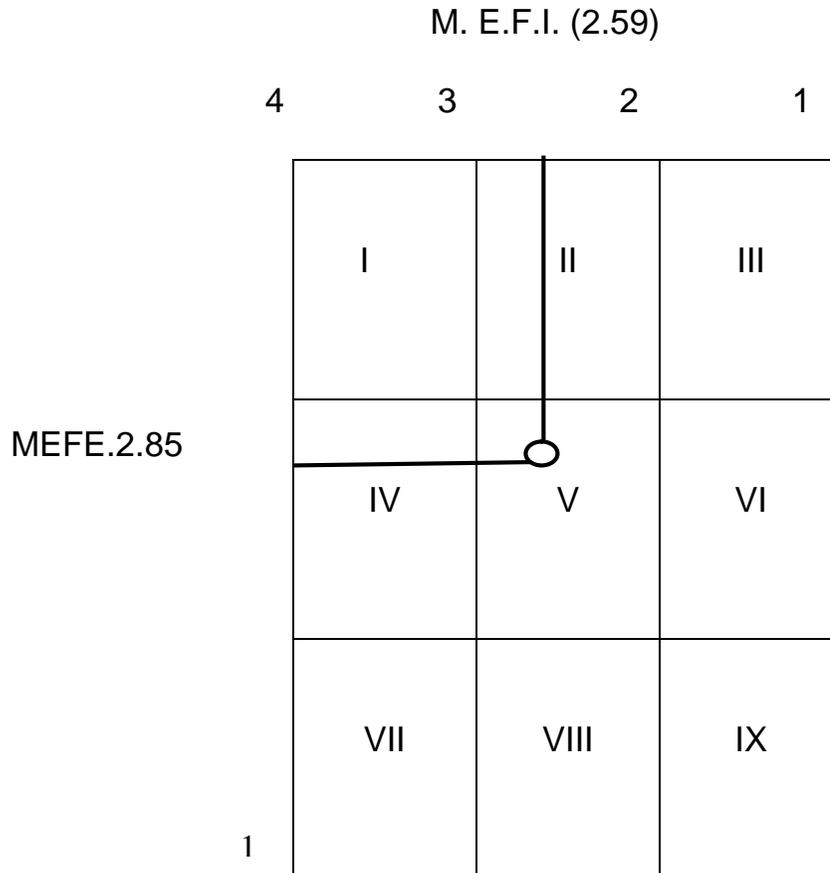
De acuerdo con los resultados de la matriz se tiene que la CTA PROACTIVOS se ubica en el cuadrante V que corresponde a resistir.

Resistir indica hacer frente y mantenerse en los mercados actuales, es decir, la cooperativa deberá implementar estrategias para el desarrollo de la demanda principalmente por medio DESARROLLO DE SERVICIOS Y DIVERSIFICACION CONCENTRICA.

Estas estrategias hacen parte de una estrategia de crecimiento intensivo, las cuales son justificables para una empresa donde está no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los servicios que ofrece en el mercado que cubre actualmente, más aún si se tiene en cuenta el buen concepto que se tiene sobre calidad de los mismos.

Se puede establecer que la cooperativa tiene como alternativa seguir con DESARROLLO DE SERVICIOS Y DIVERSIFICACION CONCENTRICA como estrategias más adecuadas.

Figura 5. Matriz interna – externa



Fuente: Esta investigación

Sin embargo, es indispensable realizar un análisis de cuál es la principal estrategia para lo cual es indispensable elaborar la matriz de la Gran Estrategia.

9.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz es un instrumento valioso para formular estrategias alternativas, ya que se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado; las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración y desarrollo del

mercado) y los servicios presentes (desarrollo del servicio). Las empresas situadas en el cuadrante I, la mayoría de los casos están demasiado comprometidos con un solo servicio o producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir el riesgo asociado a una línea de servicio o producto muy estrecha, estas empresas pueden aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su sector está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es la mejor alternativa para cambiar positivamente, a efecto de mejorar su competitividad. Estas empresas se encuentran en un sector o industria que registra un veloz crecimiento, la primera opción que debería considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación).

Sin embargo si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como última instancia.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios o empresas que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, las empresas situadas en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en un sector o industria que registra un lento crecimiento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y, muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados.

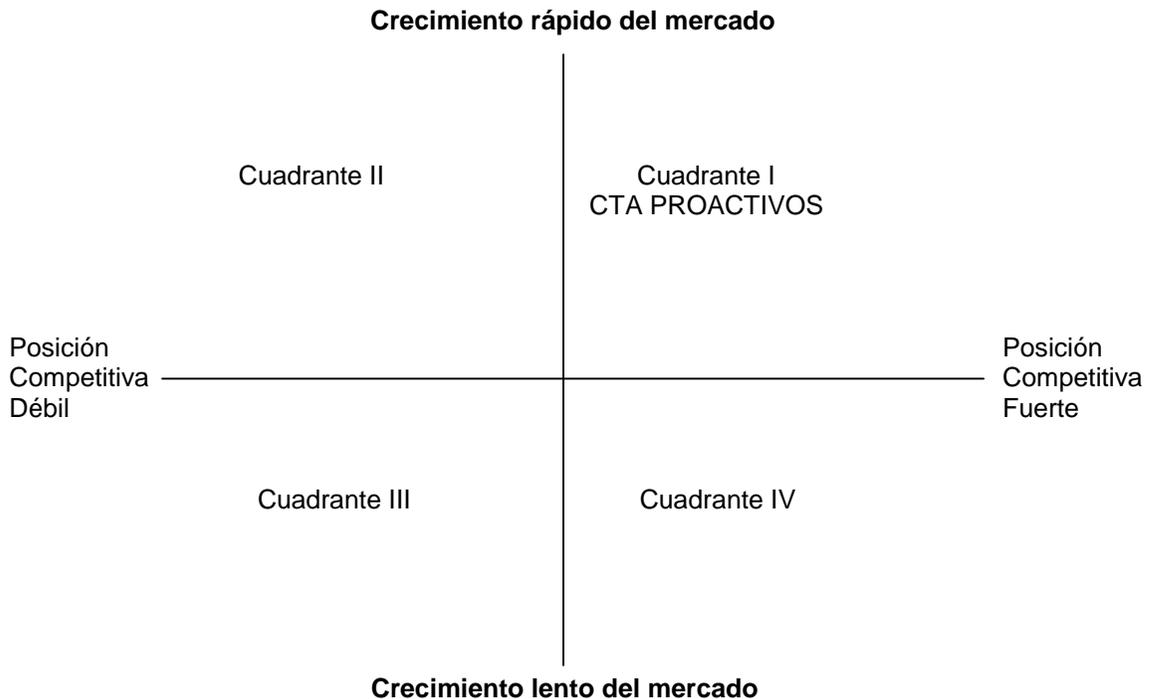
Esta técnica no posee una gama de valores numéricos para los ejes X y Y, por esa razón los valores pueden variar de acuerdo al tipo y tamaño de la organización, sin embargo, se puede tomar el siguiente proceso para determinar los valores numéricos en la matriz:

En el eje X se podría usar una escala de 0 a -6, donde 0= posición fuertemente competitiva y -6= posición competitiva débil; un valor de -3 podría representar una posición competitiva promedio. En el eje Y la escala porcentual es de -20 a +20,

donde +20%= rápido crecimiento del mercado y -20%= disminución rápida del mercado.

De acuerdo a las matrices ya desarrolladas, DOFA, PEEA, IE, I la matriz del perfil competitivo se puede determinar que CTA PROACTIVOS obtiene un crecimiento rápido en el mercado y una posición competitiva fuerte. (Ver figura 6).

Figura 6. Matriz de la gran estrategia



De acuerdo con la matriz CTA PROACTIVOS se ubica en el cuadrante I y posee una buena posición estratégica, por ende las estrategias adecuadas a seguir son:

Desarrollo del servicio y diversificación concéntrica con el fin de incrementar su participación dentro del mercado.

Igualmente es indispensable realizar el análisis cuantitativo de las estrategias opcionales como son, desarrollo de servicios y diversificación concéntrica, para lo cual se elabora a continuación la MCPE.

9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

La MCPE es un instrumento que permite a la CTA PROACTIVOS evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el

éxito, tanto internos como externos, identificadas con anterioridad en las matrices MEFI y MEFE.

La MCPE para la CTA PROACTIVOS se elabora en la tabla 12.

Los resultados de la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, señala como la estrategia principal a ser implementada la de DESARROLLO DEL SERVICIO que fue la que obtuvo el mayor puntaje de 3.312 que es superior a 3.225 que obtuvo la estrategia diversificación concéntrica.

La CTA PROACTIVOS cuenta con ventajas para ello, y el objetivo será administrar lo que tiene para satisfacer las necesidades y expectativas en otros procesos, ya que han reconocido la calidad del servicio.

Se confirma una vez más que la estrategia DESARROLLO DEL SERVICIO es adecuada para CTA PROACTIVOS, como estrategia de planeación estratégica, agresiva (PEEA) y de resistencia (I-E)

Esta estrategia se puede lograr mediante: desarrollo de la demanda primaria (otros procesos), aumento de la cuota de mercado de las CTA, estrategias que fueron descritas anteriormente en la matriz PEEA y en las que se involucran estrategias que se determinaron en la matriz DOFA.

Tabla 12. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

FACTORES	Ponderado	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Desarrollo del servicio		Diversificación concéntrica	
		Puntaje Atracc	Puntaje total	Puntaje Atracc	Puntaje total
FACTORES INTERNOS					
Planeación	0,02	4	0,08	4	0,08
Organización	0,02	4	0,08	4	0,08
Dirección	0,019	4	0,076	4	0,076
Control	0,02	4	0,08	4	0,08
Calidad de los perfiles	0,02	4	0,08	3	0,06
Cumplimiento de requisitos para contrataciones	0,02	4	0,08	3	0,06
Capacitación	0,02	4	0,08	4	0,08
Créditos	0,019	2	0,038	4	0,076
Motivación y estímulos	0,019	4	0,076	4	0,076
Estabilidad laboral	0,02	3	0,06	3	0,06
Seguridad social	0,019	3	0,057	3	0,057
Canal directo	0,017	2	0,034	2	0,034
Convenio asociativo de trabajo	0,019	3	0,057	3	0,057

Contrataciones	0,02	3	0,06	3	0,06
Porcentaje percibido por la CTA	0,018	3	0,054	3	0,054
Pago de compensaciones	0,019	3	0,057	3	0,057
Carácter formal	0,019	2	0,038	2	0,038
Medios utilizados	0,019	2	0,038	2	0,038
Liquidez	0,02	4	0,08	4	0,08
Rentabilidad	0,02	4	0,08	4	0,08
Capital de trabajo	0,02	4	0,08	4	0,08
Endeudamiento	0,019	4	0,076	3	0,057
Conocimiento normas	0,02	4	0,08	4	0,08
Cumplimiento normatividad	0,019	4	0,076	4	0,076
Instalaciones físicas	0,018	2	0,036	2	0,036
Equipo de oficina	0,017	2	0,034	2	0,034
FACTORES EXTERNOS	0,5				
Significativo número de instituciones de salud	0,019	3	0,057	3	0,057
Instituciones de mayor complejidad	0,02	4	0,08	3	0,06
Significativo requerimiento de personal en instituciones de salud	0,021	4	0,084	3	0,063
Crecimiento de la oferta educativa a nivel superior	0,02	4	0,08	3	0,06
Diversificación de los programas ofrecidos	0,021	4	0,084	3	0,063
Cobertura de titulación en educación superior a nivel nacional	0,021	4	0,084	3	0,063
Baja cobertura de especializaciones y doctorados	0,021	3	0,063	3	0,063
Concentración de títulos es pocas áreas	0,019	3	0,057	3	0,057
Distribución de oferta y demanda educativa en todo el país	0,019	3	0,057	3	0,057
Bajos niveles de inflación (últimos años)	0,02	2	0,04	3	0,06
Decrecimiento de oportunidades de empleo en el sector servicios	0,021	4	0,084	3	0,063
Altos índices de desempleo	0,021	3	0,063	3	0,063
Mano de obra desocupada disponible con diferentes niveles de formación académica	0,021	4	0,084	3	0,063
Consecuencias desfavorables del desempleo	0,02	3	0,06	3	0,06
Bajas tasas de interés de instituciones financieras	0,02	2	0,04	4	0,08
Existencia de normatividad específica para las CTA	0,019	3	0,057	3	0,057
Distorsiones en la aplicación de las leyes	0,02	3	0,06	3	0,06
Falta de vigilancia y control	0,02	4	0,08	4	0,08

Nueva normatividad para regular funcionamiento de CTA	0,02	4	0,08	4	0,08
Creación de un sistema de información para CTA y precooperativas	0,02	3	0,06	3	0,06
Disponibilidad de tecnología	0,019	3	0,057	3	0,057
Avances en telecomunicaciones	0,019	3	0,057	3	0,057
Facilidad de acceso a la tecnología y a las telecomunicaciones	0,019	3	0,057	4	0,076
Facilidad de automatización de los procesos	0,02	3	0,06	3	0,06
Posibilidad de organización, control y manejo adecuado de procesos	0,02	3	0,06		0,06
TOTAL	0,5		3,312		3,225

Fuente. Esta investigación

10. PLAN OPERATIVO

El plan operativo lo primero que se procede es a establecer los objetivos de mercadeo, para determinar el plan de acción.

10.1 OBJETIVOS DE MERCADEO

Se plantean los siguiente objetivos de mercadeo:

- Incrementar la participación en el mercado
- Mejorar la calidad del servicio.
- Mejorar el nivel de satisfacción del usuario
- Incrementar los ingresos de la cooperativa
- Ampliar los medios de captación de asociados
- Promocionar los servicios de la cooperativa

10.2 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción se elaboró con base en los objetivos de mercadeo establecidos previamente. (ver tabla 13)

Tabla 13. Plan de acción

Objetivo Incrementar la participación en el mercado Estrategia corporativa: DESARROLLO DEL SERVICIO Estrategia de mercado: Crear el servicio de vinculación de personal en otros procesos					
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Servicio en otros procesos	Aumentar en un 10% la participación en el mercado	Gerencia Consejo administrativo	3 meses	\$ 500.000	No de procesos atendidos
Participar en licitación	Atender el 50% de las licitaciones	Gerencia Consejo administrativo	6 meses	\$ 50.000	No de licitaciones en que se participa

Objetivo:
Mejorar la calidad del servicio
Estrategia corporativa:
DESARROLLO DEL SERVICIO
Estrategia de mercado:
MEJORAR LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Planes adecuados de crédito	Disminuir tasas de interés al menos en 2%	Gerencia Consejo administrativo	1 año	\$ 5.000.000*	No de créditos concedidos
Capacitación	Capacitar al 100% de los asociados	Gerencia Consejo administrativo	6 meses	\$ 3.000.000	No de asociados capacitados

*corresponde al valor que deja de percibir

Objetivo:
Mejorar el nivel de satisfacción del usuario
Estrategia corporativa:
DESARROLLO DEL SERVICIO
Estrategia de mercado:
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE

TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Información personalizada	Aumentar la información personalizada en un 20%	Gerencia Consejo administrativo	1 año	\$ 200.000	No de informes individuales
Establecer buzón de quejas y reclamos	Conocer en un 90% las necesidades y expectativas de los usuarios	Gerencia Consejo administrativo	1 año	\$ 200.000	No de quejas y reclamos recibidas
Divulgación de direccionamiento estratégico y organigrama	Lograr el conocimiento de direccionamiento y organigrama en el 100% de los asociados	Gerencia Consejo administrativo	3 meses	\$ 200.000	
Elaboración y divulgación de manuales	Elaborar u divulgar el 90% de los manuales requeridos	Gerencia Consejo administrativo	6 meses	\$ 500.000	No de manuales elaborados y divulgados

Objetivo.

Incrementar los ingresos de la cooperativa

Estrategia corporativa:

DESARROLLO DEL SERVICIO

Estrategia de mercado:

CONOCER EL MERCADO Y SUS OPORTUNIDADES

TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Investigación de mercados	Identificar el 90% de las oportunidades de mercadeo de los servicios	Gerencia Consejo Administrativo	6 meses	\$ 2.000.000	No de oportunidades de mercado indetificadas
Inteligencia de mercado	Analizar el 100% de las oportunidades de mercado identificadas	Gerencia Consejo Administrativo	3 meses	\$ 3.000.000	No de oportunidades de mercado analizadas

Objetivo

Ampliar los medios de captación de asociados

Estrategia corporativa:

DESARROLLO DEL SERVICIO

Estrategia de mercado:

DISEÑAR NUEVOS MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO

TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Crear una página web	Aumentar en 25% el conocimiento de los servicios que presta la CTA	Gerencia Consejo Administrativo	6 meses	\$ 2.000.000	Pagina web creada y funcionando

Objetivo Promocionar los servicios de la cooperativa Estrategia corporativa: DESARROLLO DEL SERVICIO Estrategia de mercado: Incrementar el conocimiento de los servicios					
TACTICAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
Diseñar. Elaborar, y divulgar el Portafolio de Servicios	Incrementar el conocimientos de los servicios al menos en un 25%	Gerencia Consejo Administrativo	3 meses	\$ 1.000.000	No de portafolios de servicio elaborados y distribuidos

Fuente. Esta investigación

10.3 PRESUPUESTO

El desarrollo del plan de acción implica erogación de recursos financieros por ello se elabora en la tabla 14 el presupuesto general, de acuerdo a las estrategias.

Tabla 14. Presupuesto del plan de acción

ESTRATEGIAS	VALOR TOTAL
Crear el servicio de vinculación de personal en otros procesos	\$ 550.000
Mejorar los servicios complementarios	\$ 8.000.000
Mejoramiento del servicio al cliente	\$ 1.100.000
Conocer el mercado y sus oportunidades	\$ 5.000.000
Diseñar nuevos medios de distribución del servicio	\$ 2.000.000
Incrementar el conocimiento de los servicios	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 17.650.000

Fuente. Esta investigación

11. CONCLUSIONES

La investigación permitió identificar situaciones favorables y desfavorables para la CTA PROACTIVOS entre los que se destacan:

- El direccionamiento estratégico no está completamente explícito y por ello hay un escaso conocimiento del mismo de parte de los asociados
- Mediante el análisis de las variables externas se determinó que la cooperativa tiene una posición favorable ya que cuenta con oportunidades que le permiten minimizar los efectos de las amenazas.
- En relación a la competencia, la cooperativa está en una posición ventajosa, tanto financieramente como porque no existe una lata competencia ni es agresiva.
- En relación a mercado, la cooperativa son escasas las posibilidades de expansión, pero si oportunidades de mejorar el servicio al cliente.
- La situación interna de la cooperativa presenta notables deficiencias en el proceso administrativo, que inciden en general en su funcionamiento.
- En igual forma en lo interno se presentan falencias en el mercadeo, sobre todo en lo que al servicio se refiere.

A partir de la formulación estratégica realizada mediante la elaboración de las diferentes matrices se determina como estrategias iniciales DESARROLLO DEL SERVICIO Y DIVERSIFICACION CONCENTRICA; pero finalmente se establece que esta última es la más adecuada.

La estrategia corporativa seleccionada DESARROLLO DEL SERVICIO permitió establecer los objetivos de mercadeo.

Los objetivos de mercadeo posibilitaron elaborar el plan de acción, en el que se establecen estrategias de mercadeo, tácticas, metas, responsable, tiempo, presupuesto, indicadores.

El presupuesto total del plan de acción se constituye en una inversión para la cooperativa con el fin de mejorar el mercadeo y por ende su funcionamiento.

12. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones del estudio es indispensable hacer algunas sugerencias y recomendaciones para lograr mayor efectividad de las estrategias propuestas y que le permitan a la cooperativa ser competitiva, como las siguientes:

Continuar con el DESARROLLO DE SERVICIO como estrategia corporativa, cumpliendo con los estándares de calidad del servicio.

Continuo mejoramiento del servicio al cliente para promocionar los servicios y la imagen corporativa.

La gerencia y los asociados de la cooperativa deben tener presente que la implementación del plan estratégico de mercadeo requiere de trabajo en equipo para lo cual es indispensable:

Participación compartida entre administración y asociados, con alto compromiso y cooperación de las dos partes en la ejecución del plan estratégico de mercadeo

Estimular el trabajo en equipo, la buena comunicación, la integración entre administrativos y asociados, y el cooperativismo.

Buscar siempre el consenso en las acciones para lograr en mejor forma los objetivos cooperativos

Pero en general se considera que todo se puede conseguir cuando hay voluntad para hacerlo.

.

BIBLIOGRAFÍA

BURBANO, Juan Fernando. Plan estratégico de Mercadeo para COOMEVA EPS en San Juan de Pasto. Universidad de Nariño. 2001

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico 2009.

CONFECOOP. Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Observatorio cooperativo. No 11. Agosto 2009

_____. Sector Cooperativo Colombiano.

_____. Observatorio cooperativo No 17.

_____. Información departamental 2009

DANE. Indicadores económicos. Agosto 2010

_____. Dirección de Estudios Económicos. Indicadores líderes de la actividad económica. Datos a enero 15 de 2010

DAVID Fred. Gerencia Estratégica. Segunda Edición, 1998. 3R editores

Decreto 4588 de 2006. Artículo 3

GULTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing, sexta edición, 1998; Mc Graw Hill.

MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL. Registro de Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. Dirección General de Promoción del Trabajo. 3 de marzo de 2010

THOMPSON, A. A., y STRICKLAND, A. J.. Administración Estratégica, citado por HELLRIEGEL, Don, y SLOCUM, Jhon. Administración. Edición 7. México: Thompson editores, 1998. p.159.

NETGRAFIA

Amenazas. Disponible desde internet en:

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAF0#Amenazas

Análisis DOFA. Disponible desde internet en:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/dofa/

Constitución política de Colombia. http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_constitucion_politica.pdf

Cooperativa. Disponible desde internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

Cooperativa. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa>

Cooperativismo en Colombia. Disponible desde internet en:

<http://www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/cooperativismo-en-colombia.html>

Debilidades. Disponible desde internet en:

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAF0#Debilidades

Definición de planeación estratégica. Disponible desde internet en:

<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

Diseño exploratorio. Disponible desde internet en:

http://www.angelfire.com/emo/tomaustin/Met/guacuatrodise_o.htm

Distribución de los graduados de educación superior por región. Disponible desde internet en: <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195065.html>

El concepto estrategia. Disponible desde internet en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>

Estrategias de mercado. Disponible desde internet en:

<http://www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html>

Formulación de la estrategia empresarial. Disponible desde internet en:

<http://www.elergonomista.com/14en12.html>

Fortalezas. Disponible desde internet en:

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAF0#Fortalezas

Graduados de educación superior por nivel de formación periodo 2001 – 2009,
Disponible desde internet en:

<http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/article-195062.html>

HIEBAUM, Karin. Plan estratégico de marketing. Disponible desde internet en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>

Historia del cooperativismo. Disponible desde internet en:

<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidad-es-del-cooperativismo/generali1.htm>

Historia del cooperativismo mundial.

http://www.insafocoop.gob.sv/historia_del_cooperativismo_mundial.html

Investigación cualitativa. Disponible desde internet en:

http://ponce.inter.edu/cai/reserva/lvera/INVESTIGACION_CUALITATIVA.pdf - *Dr. Lamberto Vera Vélez, UIPR, Ponce, P.R.*

Marketing en el siglo XXI. 3ª edición. Disponible en internet en:

<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

Marketing de servicios. Disponible en internet en: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.htm>

Marketing mix. Disponible desde internet en: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-mix-9.htm>

Mercadeo. Disponible desde internet en:

www.fondoemprender.com/bancomedios/documentos

Mercado. Disponible desde internet en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

Método inductivo y deductivo. Disponible desde internet en:

<http://planeacionestrategica.blogspot.es/1236115440/>

Oportunidades. Disponible desde internet en:

http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#Oportunidades

Plan estratégico de mercadeo. Disponible desde internet en:

<http://www.alvaromendez.net/servicios/plan-estrategico-de-marketing/>

Planeación estratégica y su aplicación en el mercadeo. Disponible desde internet en: <http://www.monografias.com/trabajos17/plan-estrategico-mercadeo/plan-estrategico-mercadeo.shtml>

ANEXOS

Anexo A.

FORMATO DE ENTREVISTA A GERENCIA

ENTREVISTA A GERENCIA CTA PROACTIVOS

Objetivo. Obtener información para el diagnóstico interno de la CTA PROACTIVOS

Temas orientadores de la entrevista semiestructurada

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

1. Cuál es el Objeto social de la C.T.A Proactivos?
2. La C.T.A. tiene establecidos de forma explícita Misión, Visión, Objetivos Corporativos, Valores Corporativos, Organigrama, Manuales, Portafolio de Servicios?
- 3) La CTA Proactivos se realiza planeación de actividades y se elabora Presupuestos.
- 4) Como se ejerce el control de actividades?
- 5) Como se manejan y controlan los siguientes aspectos:
 - Aportes parafiscales:
 - Intermediación Laboral:
 - El Sistema de Seguridad Laboral:
 - Régimen de Compensaciones:
 - Documentación Requerida.
 - Normas de Cooperativismo.
 - Estatutos.
 - Las Normas Laborales.
 - Normas que la rigen.
 - Agrupación en Seguridad Social.
 - Requerimientos.

MERCADEO

- 6) Que servicios presta la Cooperativa?
- 7) Que Perfiles de Personal ofrecía Anteriormente?

- 8) Que Perfiles de Personal ofrece Actualmente?
- 9) Que otros perfiles la CTA está en posibilidad de ofrecer?
- 10) A que empresas ha ofrecido y ofrece actualmente los servicios?
- 11) La CTA está en posibilidad de ofrecer los servicios a otras empresas de la ciudad?
 - Porque no se ha ofrecido los servicios a otras empresas?
- 12) La CTA Tiene la posibilidad de ofrecer sus servicios fuera de la ciudad?
- 13) Como califica la Calidad del servicio que ofrece la CTA al Hospital Universitario Departamental de Nariño y a los asociados?
- 14) Como es el sistema de afiliación que maneja? Como es el sistema de Contratación?
- 15) Como ha manejado la Comunicación de la Empresa (Publicidad, Relaciones Publicas, Etc.)
- 16) Se Ha realizado Investigación de mercados?
- 17) La cooperativa hace parte del hospital o como es la relación?
- 18) Cual es el canal de distribución
- 19) Que dificultades se presentan en el canal de distribución de los servicios.
- 20) Que porcentaje percibe la cooperativa por contrato
- 21) Que dificultades hay en la prestación del servicios o que necesidades de los asociados no satisface la prestación del servicio de parte de la cooperativa
- 22) Qué garantías ofrece la cooperativa a los asociados con la prestación de servicios.

OTROS ASPECTOS.

- 23) Califique de 1 a 6 (siendo 1 peor y 6 excelentes) los siguientes aspectos:

FORTALEZA FINANCIERA

Liquidez Financiera _____

Rentabilidad del Negocio en el Año 2007 _____

Se cuenta con un buen capital de trabajo _____

Potencial de Endeudamiento _____

VENTAJA COMPETITIVA

Imagen corporativa de CTA PROACTIVOS. _____

Participación en el Mercado. _____

Calidad de Servicio. _____

Conocimientos Tecnológicos. _____

Lealtad de los Asociados _____

(Índice de retiro__ %)

ESTABILIDAD AMBIENTAL

Satisfacción de los asociados de CTA PROACTIVOS _____

Cambios tecnológicos (aprovechamiento) _____

Políticas Gubernamentales (cumplimiento) _____

Presión Competitiva. _____

FORTALEZA DEL SECTOR

Conocimientos tecnológicos (accesibilidad) _____

El Potencial de Crecimiento es prometedor _____

Estabilidad Financiera es buena _____

La utilización de recursos mejora día a día _____

Potencial de Utilidades _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo B. FORMATO DE ENCUESTA A ASOCIADOS

ENCUESTA A ASOCIADOS DE LA CTA PROACTIVOS

Objetivo: obtener información sobre la situación interna de la cooperativa para elaborar el diagnóstico.

Profesión u oficio _____

Tiempo de afiliación a PROACTIVOS _____

Proceso _____

CUESTIONARIO

1. Conoce la misión, visión, objetivos y principios de la cta

SI ()

NO ()

2. La cooperativa planea todas las actividades

Si ()

No ()

3. Considera que CTA PROACTIVOS se anticipa a los problemas que se presentan?

Si ()

No ()

4. Conoce el organigrama

Si ()

No ()

5. Tiene conocimiento del funcionamiento, líneas de autoridad de la CTA

Si ()

No ()

6. Conoce los manuales de la CTA

Si ()

No ()

7. La comunicación con sus

Compañeros asociados es

EXCELENTE()
BUENA ()
REGULAR ()
MALA ()

Administrativos de la CTA
EXCELENTE ()
BUENA ()
REGULAR ()
MALA ()

8. Se ejerce control en la prestación de los servicios de la CTA

Si ()
No ()

9. Cómo se siente como cliente de CTA PROACTIVOS?
Califique de 1 a 5 su respuesta en cuanto a:

Compromiso
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

Motivación
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

Trabajo en equipo
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

Capacitación
1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

10. Que dificultades hay en la prestación del servicio de la cooperativa o que necesidades de los asociados no satisface la prestación del servicio de parte de la cooperativa

11. Qué garantías ofrece la cooperativa a los asociados con la prestación de servicios

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo C. FORMATO DE ENCUESTA DE INVESTIGACION DE MERCADOS

ENCUESTA A DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES DE SALUD

OBJETIVO: obtener información sobre demanda de los servicios que prestan la CTA PROACTIVOS

Nombre de la entidad _____

Nivel _____

PREGUNTAS ORIENTADORAS

1. Contrata personal de CTA conformadas fuera de la institución
SI ()
NO ()

Si su respuesta es SI continuar la encuesta. Si es NO agradecemos

2. Objeto social
3. Tipo de procesos para los que contrata personal por intermedio de CTA :
4. Perfiles profesionales que requiere
5. Sistema de contratación que realiza
Tiempo de contratación
Cantidad de contratos por perfil
6. Estaría dispuesto a contratar ese personal con CTA PROACTIVOS
Si ()
No ()

Si la respuesta es SI ¿para qué procesos?

GRACIAS POR SU COLABORACION