

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO EN LA CIUDAD DE TUQUERRES**

**JOHANA PATRICIA BASTIDAS ESPAÑA  
ANA CAROLINA GOMEZ VELASCO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA COOPERATIVA PARA LA  
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO EN LA CIUDAD DE TUQUERRES**

**JOHANA PATRICIA BASTIDAS ESPAÑA  
ANA CAROLINA GOMEZ VELASCO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Dr. CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2008**

**“las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autoras”**

**Artículo 1º de acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Octubre de 2008**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	15
1. MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1.1 Título.....	16
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.2.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2.2 Diagnóstico.....	17
1.2.3 Pronóstico.....	18
1.2.4 Control al pronóstico.....	18
1.2.5 formulación del problema.....	18
1.2.6 Sistematización del problema:.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2 Objetivos específicos:.....	20
1.5 MARCO TEÓRICO.....	21
1.6 MARCO CONTEXTUAL.....	30
1.7 MARCO REFERENCIAL.....	38
1.8 MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA.....	40
1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
1.9.1 Tipo de estudio.....	44
1.9.2 Método de investigación.....	44
1.9.3 Fuentes de información:.....	44
1.9.4 Población y muestra:.....	45

2.	FACTIBILIDAD DE ASOCIACIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA COOP .....	47
2.1	ENCUESTA REALIZADA A PRODUCTORES DE CALZADO .....	47
3.	FACTIBILIDAD DE COMERCIALIZACIÓN .....	68
4.	VIABILIDAD EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA.....	82
4.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO .....	82
4.2	ANÁLISIS COMERCIALPROPUESTO PARA LA COOPERATIVA .....	82
4.3	SISTEMA DE PRODUCCIÓN.....	83
4.4	PLAN ORGANIZACIONAL.....	86
4.5	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	89
5.	ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA .....	94
5.1	FIJACIÓN DE POLITICAS DE PRECIOS .....	94
5.2	PLAN INTRODUCTORIO AL MERCADO.....	94
5.3	PROCESO DE POSICIONAMIENTO .....	94
6.	ANÁLISIS DE RIESGO Y FACTORES EXTERNOS E INTERNOS .....	96
6.1	VALORACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO.....	96
6.1.1	Síntesis de oportunidades:.....	96
6.1.2	Síntesis de amenazas:.....	97
	CONCLUSIONES .....	99
	RECOMENDACIONES.....	102
	BIBLIOGRAFÍA.....	103

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Comercializadores de calzado .....	45
Cuadro 2. Productores de calzado legalmente constituidos en Cámara de.....	45
Cuadro 2. Productores de calzado legalmente constituidos en Cámara de.....	47
Cuadro 3. Productores de calzado en Túquerres .....	48
Cuadro 4. Tiempo de dedicación a la producción de calzado.....	48
Cuadro 5. Nivel Educativo del Microempresario .....	50
Cuadro 6. Capacidad de producción mensual .....	52
Cuadro 7. Líneas de calzado que fabrica .....	53
Cuadro 8. Actualmente quienes son sus clientes .....	55
Cuadro 9. Que productos fabrica y cual es el precio de venta.....	56
Cuadro 10. Cantidad Mensual De Venta Del Producto dado en miles de.....	57
Cuadro 11. Interés en ampliar el mercado .....	59
Cuadro 12 Producción y comercialización se encuentra rezagada.....	60
Cuadro 13. A que se debe esta situación .....	62
Cuadro 14. Le interesaría pertenecer a una Cooperativa con el fin de ampliar .....	63
Cuadro 15. Le interesaría capacitarse y asistir a los talleres sobre .....	66
Cuadro 16. Comercializadores de calzado .....	68
Cuadro 17. Tiempo de dedicación en la comercialización de calzado (dado.....	68
Cuadro 18. Líneas de calzado que comercializa .....	69
Cuadro 19. Proveedores.....	70
Cuadro 20. Opinión sobre calidad de calzado de los proveedores.....	71
Cuadro 21. Características de los proveedores.....	72
Cuadro 22. Temporadas de mayor demanda de calzado .....	73
Cuadro 23. Promedio de ventas diarios en épocas de baja demanda (dado en....	74
Cuadro 24. Promedio de ventas diarios en épocas de alta demanda (en miles ....	75
Cuadro 25. Promedio de pedidos mensuales a sus proveedores (en miles de ....	76

Cuadro 26. Disposición de cambio de proveedor .....	77
Cuadro 27. Interés en la distribución de calzado de una Cooperativa de .....	78
Cuadro 28. Aspectos de mayor importancia para la selección del proveedor. ....	79
Cuadro 29. Mecanismos de promoción y publicidad para la Cooperativa. ....	80
Cuadro 30. Definición del Producto: (dado en miles de pesos) .....	82
Cuadro 31. Proyección de ventas (dado en miles de pesos).....	83
Cuadro 32. Inversión fija .....	85
Cuadro 33. Costos totales .....	86
Cuadro 34. Gastos de personal .....	88
Cuadro 35. Gastos administrativos – comercialización.....	88
Cuadro 36. Gastos diferidos .....	88
Cuadro 37. Presupuesto costos de operación .....	89
Cuadro 38. Presupuesto de inversiones iniciales del proyecto .....	89
Cuadro 39. Flujo de inversiones con financiación.....	90
Cuadro 40. Flujo de producción con financiación .....	90
Cuadro 41. Flujo neto de caja con financiación .....	90
Cuadro 42. Estado de resultados proyectado .....	91
Cuadro 43. Indicadores de rentabilidad financiera.....	92
Cuadro 44. Matriz MEFE .....	98

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Estructura organizacional .....	86

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Tiempo de dedicación a la producción de calzado .....	49
Gráfica 2. Genero del propietario de la microempresa .....	50
Gráfico 3. Nivel educativo .....	51
Gráfico 4. Informales vs. Registrados .....	52
Gráfico 5. Capacidad de producción mensual .....	53
Gráfico 6. Líneas de calzado que fabrica.....	54
Gráfico 7. Actualmente quienes son sus clientes.....	55
Gráfico 8. Productos que fabrican.....	56
Gráfico 9. No de docenas de venta mensuales .....	57
Gráfico 10. Porcentaje de ventas mensuales por producto (dado en miles de .....	58
Gráfico 11. Ingresos mensuales por producto .....	58
Gráfico 12. Interés en ampliar el mercado .....	59
Gráfico 13. Producción y comercialización se encuentra rezagada.....	61
Gráfico 14. A que se debe esta situación .....	62
Gráfico 15. Le interesaría pertenecer a una Cooperativa con el fin de ampliar .....	63
Gráfico 16. Le interesaría capacitarse y asistir a los talleres sobre .....	67
Gráfico 17. Tiempo de dedicación en la comercialización de calzado .....	69
Gráfico 18. Líneas de calzado que comercializa.....	70
Gráfico 19. Proveedores .....	71
Gráfico 20. Opinión sobre calidad de calzado de los proveedores .....	72
Gráfico 21. Características de los proveedores. ....	73
Gráfico 22. Temporadas de mayor demanda de calzado .....	74
Gráfico 23. Promedio de ventas diarios en épocas de baja demanda (dado en....	75
Gráfico 24. Promedio de ventas diarios en épocas de alta demanda. ....	76
Gráfico 25. Promedio de pedidos mensuales a sus proveedores .....	77
Gráfico 26. Disposición de cambio de proveedor.....	78

Pág.

Gráfico 27. Interés en la distribución de calzado de una Cooperativa de .....	79
Gráfico 28. Aspectos de mayor importancia para la selección del proveedor.....	80
Gráfico 29. Mecanismos de promoción y publicidad para la Cooperativa.....	81
Gráfico 30. Estado de resultados proyectado .....	91

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
ANEXO A. ENTREVISTA DIRIGIDA A PRODUCTORES DE CALZADO.....	106
ANEXO B. ENCUESTA DIRIGIDA A COMERCIALIZADORES DE CALZADO .	109
ANEXO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN propuesta .....	113

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En Túquerres el sector calzado se desarrolla desde hace muchos años atrás, la fabricación de zapatos es una actividad de tradición familiar que ha pasado de generación en generación, no ha adquirido el crecimiento ni la fuerza suficiente para consolidarse en el mercado, ya que individualmente no cuenta con la mano de obra ni la tecnología necesaria para abarcar un gran número de clientes potenciales.

Las personas dedicadas al elaboración de calzado han venido trabajando en sus pequeños talleres, mejorando cada día a través de la adquisición de nuevos conocimientos que mediante diferentes capacitaciones han adquirido y que aplican en su producto en cuanto a moldeaje y diseño de modelos, de igual forma tiene el experiencia de haber participado en diferentes ferias de los cuales han obtenido grandes resultados y propuestas para exportar sus productos.

Éstos pequeños fabricantes de calzado ofrecen su producto en la calle el día de mercado, obteniendo una gran aceptación y acogida, sobre todo en épocas especiales como diciembre y fechas escolares, también ofrece su producto desde sus talleres pues cada fabricante se especializa en ofrecer un tipo de calzado diferente, por tanto existen gran variedad de productos que permiten dar gran variedad al consumidor.

## **ABSTRACT**

Túquerres in the footwear sector is developed many years ago, the shoe is a family tradition that has passed from generation to generation, has not made the growth nor the strength to consolidate on the market, because no individual has the manpower nor the technology needed to cover a large number of potential customers.

People engaged in the production of footwear have been working in their small workshops, improving every day through the acquisition of new knowledge they have acquired through various trainings and applied in its product design and moldeaje terms of models, the same way has the experience of having participated in various fairs of whom have obtained great results and proposals to export their products.

These small shoe manufacturers offer their product in the street on market day, gaining wide acceptance and welcome, especially in times such as special dates in December and school also offers its product from their workshops because each manufacturer specializes in offering a kind Shoe different, so there are a large variety of products to give variety to the consumer.

## INTRODUCCIÓN

“El Sector del calzado en Colombia, esta conformado por las empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan, los diferentes tipos de calzado, entre los que se destaca el calzado deportivo, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por botas, botas para dama, calzado casual para hombre y dama, zapatillas sintéticas y calzado para niño”<sup>1</sup>.

Técnicamente, la composición del sector, es descrita por la partida 64 detallada a continuación; para efectos de la presente nota se ha omitido el análisis de las partidas correspondientes a partes superiores de calzado y sus partes excepto los contrafuertes y punteras duras; suelas y tacones (tacos) de caucho o plástico; Plantillas de las demás materias; Las demás partes y artículos similares. Por considerarlas de mayor relevancia para una nota sobre insumos y tecnología para el sector.

En Colombia la micro, pequeña y mediana empresa de calzado no ha adquirido un lugar importante en la economía del país debido a que no ha puesto en marcha procesos de planeación y asociatividad, causando ineficiencia en la toma de decisiones lo que conlleva a tener ausencia de análisis por parte de los administradores haciendo que no se aprovechen las oportunidades que se presentan.

En Túquerres las empresas dedicadas a la elaboración y distribución de calzado presentan una planeación deficiente a mediano plazo, ya que se toman decisiones apresuradas sin tener en cuenta los recursos que poseen para poder introducir su producto el mercado debido a que el número de empleados y la maquinaria con la que cuentan las cuales no son suficientes para cumplir con la producción exigida y por tanto no pueden abastecer por completo la demanda que cada vez es mayor, de infraestructura que poseen es inadecuada puesto que no permite realizar el proceso de producción correctamente debido a que ésta no tiene el espacio suficiente para desarrollar las actividades que se realizan en el proceso de fabricación y venta de productos. Además se evidencia falta de estrategias de mercado para conseguir más clientes y más mercados; lo cual ha sido principalmente debido al bajo nivel de asociatividad. Es evidente que las microempresas de calzado en la ciudad de Túquerres; los cuales se caracterizan por la informalidad, escala de producción mínima, producción artesanal sin incorporar nuevas tecnologías y poca aplicación de estrategias de mercadeo; adicionando principalmente el componente de bajo nivel de asociatividad lo cual se traduce bajo dinamismo del sector y nula posibilidad de crecimiento.

---

<sup>1</sup> Planeación Nacional. Tomado de Internet <http://www.planeacion.gov.co> -

## 1. MARCO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Creación de una Cooperativa para comercialización de calzado en el Municipio de Túquerres.

**1.1.1 Título.** Propuesta para la creación de una cooperativa para la comercialización de calzado en la ciudad de Túquerres.

### 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.2.1 Planteamiento del problema.** En Colombia la micro, pequeña y mediana empresa de calzado no ha adquirido un lugar importante en la economía del país debido a que no ha puesto en marcha procesos de planeación y asociatividad, llevando de esta manera de eficiencia en la toma de decisiones lo que conlleva a tener ausencia de análisis por parte de los administradores haciendo que nos aprovechen las oportunidades que se presentan.

En Túquerres las empresas dedicadas a la elaboración y distribución de calzado presentan una planeación deficiente a mediano plazo, ya que se toman decisiones apresurada sin tener en cuenta los recursos que poseen para poder introducir su producto el mercado debido a que el número de empleados y la maquinaria con la que cuentan las cuales no son suficientes para cumplir con la producción exigida y por tanto no pueden abastecer por completo la demanda que cada vez es mayor, de infraestructura que poseen es inadecuada puesto que no permite realizar el proceso de producción correctamente debido a que ésta no tiene el espacio suficiente para desarrollar las actividades que se realizan en el proceso de fabricación y venta de productos. Además se evidencia falta de estrategias de mercado para conseguir más clientes y más mercados; lo cual ha sido principalmente debido al bajo nivel de asociatividad.

Es evidente que las microempresas de calzado en la ciudad de Túquerres; los cuales se caracterizan por la informalidad, escala de producción mínima, producción artesanal sin incorporar nuevas tecnologías y poca aplicación de estrategias de mercadeo; adicionando principalmente el componente de bajo nivel de asociatividad lo cual se traduce bajo dinamismo del sector y nula posibilidad de crecimiento.

“En Nariño se encuentra registrados formalmente ante Cámara de Comercio 279 productores y comercializadores de calzado; de los cuales 210 son

comercializadores y 69 productores”<sup>2</sup>.

En Túquerres, se encuentran registrados formalmente sólo 2 productores de calzado y existen 38 productores informales.

En el municipio de Túquerres existen múltiples fabricantes y comerciantes de calzado, de los cuales tan sólo dos siendo DISEÑOS CAMILITA Y DISEÑOS SPORT, están adscritos a la Cámara de Comercio, por tanto se puede decir que su trabajo simplemente se enfoca un mercado local e informal.

Las importaciones de calzado que este municipio realiza son de menor proporción, debido a que no existen muchos almacenes de distribución de este producto, exportaciones se llevan a cabo a través de proveedores provenientes de diferentes ciudades del país y hasta el momento no se efectúan importaciones.

Con las estadísticas e información de la Cámara de Comercio en la cual existe únicamente dos empresas legalmente registradas y 38 operan bajo la informalidad se demuestra el poco desarrollo del sector, en ningún caso se presentan casos de asociaciones para búsqueda de nuevos mercados y mejorar su nivel tecnológico y procesos productivos.

Por lo que con la creación de una cooperativa para la comercialización de calzado se buscará dar solución a las fallas que se están presentando, se integrará los pequeños fabricantes, aprovechando su experiencia y conocimiento en el tema, como también de su participación en ferias tanto a nivel nacional e internacional lo cual le permite conocer identificar tendencias y mercados.

Con la creación de la Cooperativa se pretende generar cambios en la forma de planeación y en la forma de poner en marcha las estrategias requeridas para que la Cooperativa se desarrolle con visualización a generar beneficios tanto para los gestores de la investigación como para la sociedad, de igual manera se buscará que las empresas no se queden en un mercado pequeño sino que se abran puertas hacia el reconocimiento tanto nacional como internacional, para que con eso se contribuya el crecimiento económico del municipio.

**1.2.2 Diagnóstico.** En Túquerres el sector calzado a pesar de desarrollarse desde hace muchos años atrás; debido a que la fabricación de zapatos es una actividad de tradición familiar que ha pasado de generación en generación, no ha adquirido el crecimiento ni la fuerza suficiente para consolidarse en el mercado, ya que individualmente no cuenta con la mano de obra ni la tecnología necesaria para abarcar un gran número de clientes potenciales.

Las personas dedicadas al elaboración de calzado han venido trabajando en sus

---

<sup>2</sup> Cámara de Comercio de Pasto.

pequeños talleres, mejorando cada día a través de la adquisición de nuevos conocimientos que mediante diferentes capacitaciones han adquirido y que aplican en su producto en cuanto a moldeaje y diseño de modelos, de igual forma tiene el experiencia de haber participado en diferentes ferias que se han realizado en Medellín y Guayaquil (Ecuador) de los cuales han obtenido grandes resultados y propuestas para exportar sus productos; pero debido a la falta de tecnología no podido aceptar que aquí no lograría cumplir con el gran número de producción exigida y además por la falta de planeación requerida para tomar decisiones apropiadas.

Éstos pequeños fabricantes de calzado ofrece su producto en la calle el día de mercado obteniendo una gran aceptación de acogida sobre todo en épocas especiales como diciembre y fechas escolares, también ofrece su producto desde sus talleres pues cada fabricantes especializa en ofrecer un tipo de calzado especial, algunos fabrican calzado para dama, otros para caballeros y otros para niños, por tanto existen gran variedad de productos que permite dar gran variedad al consumidor.

De igual forma en el municipio existen muy pocos almacenes de distribución de calzado y por tanto no cumple con las expectativas del cliente, en cuanto precios, calidad y variedad de modelos por lo que el cliente sea visto en la obligación de desplazarse a otras ciudades a buscar dicho producto y hacerlo de la manera que mejor se ajusta su bolsillo ya la necesidad de sentirse cómodo.

**1.2.3 Pronóstico.** Al continuar con esta situación, el sector calzado del municipio de Túquerres continuará en un estancamiento de vida, su mercado seguirá siendo el local y con muy pocas posibilidades de expansión, ya que la demanda externa es muy alta y los productores individualmente no podrán satisfacerle su totalidad por la falta de maquinaria, mano de obra e infraestructura.

Además la falta de planeación los ha llevado cometer errores de incumplimiento en la entrega de pedidos, por no tener en cuenta los recursos que poseen, lo cual ha conllevado a perder clientes.

**1.2.4 Control al pronóstico.** Con la creación de una cooperativa de calzado en el municipio de Túquerres se buscará dar solución a las fallas que presenta este sector debido a la baja producción para suplir las altas demandas que tiene el producto; por tanto se busca integrará los pequeños fabricantes, aprovechando su experiencia y conocimiento en el tema para abrir caminos hacia nuevos mercados, con el objetivo de aumentar la producción y diversificación de calzado.

**1.2.5 formulación del problema.** ¿Es factible la creación de una cooperativa para la comercialización de calzado en la Ciudad de Túquerres?

### **1.2.6 Sistematización del problema:**

- ¿Existe un mercado potencial importante para entablar contactos y lograr ventas en los almacenes de calzado de Pasto e Ipiales?
- ¿Cuáles son las probabilidades de éxito de la Cooperativa?
- ¿Generará desarrollo económico para la región, la creación de una cooperativa?
- ¿Ayudará mejorar los ingresos de los fabricantes de calzado la creación de la cooperativa?
- ¿Que tipo de planeación serviría como alternativa para que la cooperativa tenga un buen funcionamiento?
- ¿Cuánto puede vender la cooperativa y a que costos?
- ¿Cuál es la rentabilidad financiera con la creación de la Cooperativa?
- ¿Cuál es la estructura, estatutos y reglamentación necesaria para la creación de la Cooperativa?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Desde hace mucho tiempo el hombre como ser social y pensante sea visto en la necesidad y por el constante devenir, a crear escenarios futuros en diferentes lapsos de tiempo haciendo uso de la planificación, con el objetivo de maximizar su recursos y minimizar costos de cambio de un producto fiable de calidad, que genere beneficios a sí mismos ya la comunidad; por esta razón muchas cooperativa y empresas de calzado se han establecido, iniciando con un solo propietario para posteriormente estar conformada por un gran número de socios que trabajan juntos, siendo apoyados por métodos y técnicas de estudio de planeación que han sido fundamentales para el desarrollo del empresa, para la supervivencia, para su crecimiento de para obtener utilidades, cumpliendo de esta manera con las metas establecidas.

Teniendo cuenta esta situación el análisis de factibilidad permitirá que la idea de formar una cooperativa de calzado en el municipio de Túquerres se pueda llevar a cabo, debido a que el objetivo de este estudio técnico, mercadeo, legal y financiero es propender por alcanzar la consecución de ideas que permitan el mejoramiento de toda una sociedad, y haciendo factible la creación de la cooperativa para la comercialización de calzado en la Ciudad de Túquerres y se

proyector hacia futuro como fuente rica en oportunidades, gestora de acciones de actividades que se desarrollarán en pro del bienestar de los socios y de la comunidad, puesto que obtendrán mayores oportunidades para comercializar su producto, su demanda aumentará el por tanto logrará mayores ingresos; el consumidor tendrá más alternativas para comprar el producto mejores precios y garantías.

Este proyecto se justifica desde la utilidad e interés; por cuanto con el desarrollo del proyecto se promoverá la creación de una cooperativa para la comercialización de calzado en la ciudad de Túquerres, con lo cual se beneficiarán los pequeños productores de calzado en dicho municipio, contribuyendo a elevar su calidad de vida, mediante el mejor aprovechamiento de su actividad a través de penetración en nuevos mercados y la adecuada administración de costos. Además el proyecto servirá a las investigadoras para profundizar y reforzar conocimientos referentes a investigación de mercados, cooperativismo y planeación.

Además se justifica desde el punto de vista de la novedad por cuanto no se ha desarrollado una investigación enfocada al grupo objetivo a los productores de calzado en el Municipio de Túquerres.

## **1.4 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo general.** Realizar un análisis de factibilidad para la creación de una cooperativa para la comercialización de calzado en la Ciudad de Túquerres.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

- Determinar el interés de los productores de calzado en Túquerres de asociarse y conformar una cooperativa.
- Determinar la factibilidad comercial para la venta de productos de calzado a almacenes en la Ciudad de Pasto e Ipiales.
- Determinar los costos para la puesta en marcha de la Cooperativa de calzado en la Ciudad de Túquerres.
- Determinar la viabilidad comercial (ventas) y financiera (rentabilidad) del montaje de la Cooperativa de calzado en la ciudad de Túquerres.
- Diseñar estrategias encaminadas a lograr el posicionamiento de la Cooperativa Comercializadora de Calzado y al éxito empresarial.
- Analizar el riesgo que tendrá la creación de la cooperativa para cada uno de los

pequeños productores de calzado.

- Estructurar los estatutos y reglamentación necesaria para la conformación de una cooperativa para la comercialización de calzado en Tuquerres.

## 1.5 MARCO TEÓRICO

**COOPERATIVA:** La cooperativa es una entidad constituida de conformidad con los principios fundamentales del cooperativismo y se regulan sus actividades y objetivos por la Ley 79/88, artículos 4, 5 y 6:

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

Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

- a. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- b. “Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real”<sup>3</sup>.

### ¿Qué es el Cooperativismo?

El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

### ¿Cuáles son los valores del cooperativismo?

El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuenta con seis valores básicos. Estos son:

- a. Ayuda Mutua.

---

<sup>3</sup> Ley 79 / 88 Art. 4°.

- b. Responsabilidad.
- c. Democracia.
- d. Igualdad.
- e. Equidad.
- f. Solidaridad.

### **¿Cuáles son los principios del Cooperativismo?**

Como complemento de los valores señalados, los principios básicos del cooperativismo son siete:

- a. Membresía abierta y voluntaria.
- b. Control democrático de los miembros
- c. Participación económica de los miembros.
- d. Autonomía e independencia.
- e. Educación, entrenamiento e información.
- f. Cooperación entre cooperativas.
- g. Compromiso por la comunidad.

### **¿Qué es una cooperativa?**

La cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.

### **¿Cuál es el objetivo final del cooperativismo?**

El cooperativismo busca desarrollar al HOMBRE, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo conjunto.

### **¿Cuál es el símbolo o emblema del cooperativismo?**

El símbolo del cooperativismo son dos pinos de color verde oscuro, sobre un fondo amarillo, encerrados en un círculo también verde. Los pinos significan

inmortalidad, constancia y fecundidad, también la necesidad del esfuerzo común. El círculo significa la unión y la universalidad del cooperativismo. El fondo amarillo representa sol, que es la fuente de la vida para el hombre.

### **¿Cuál es la bandera del cooperativismo?**

La bandera tiene siete franjas horizontales con los colores del arco iris. Dichos colores representan todas las banderas del mundo. Es un símbolo de la solidaridad de todas las personas y todas las naciones.

### **Toda cooperativa deberá reunir las siguientes características:**

- a. Que el número de asociados sea variable e ilimitado
- b. Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.
- c. Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa
- d. Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo
- e. Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados sin consideración a sus aportes.
- f. Que su patrimonio sea variable e ilimitado; no obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa
- g. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.
- h. Que tenga una duración indefinida en los estatutos, y
- i. Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo

### **A ninguna cooperativa le será permitido:**

- a. Establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.
- b. Establecer con sociedades o personas mercantiles, combinaciones o acuerdos que hagan participar a éstas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorgan a las cooperativas.
- c. preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.

- d. Desarrollar actividades distintas a las enumeradas en sus estatutos
- e. Transformarse en sociedad comercial.

**CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS:** “De conformidad con la Ley 79/88 que preceptúa: “Las cooperativas en razón del desarrollo de sus actividades podrán ser especializadas, multiactivas e integrales”.

**Cooperativas especializadas:** Son aquellas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural.

No obstante las cooperativas especializadas podrán contemplar en sus estatutos otros servicios mediante convenios con otras entidades cooperativas, empresas públicas o privadas sin ánimo de lucro, a fin de prestar un mejor servicios a sus asociados. Algunos ejemplos de cooperativas especializadas entre otras son: de producción, mercadeo y consumo, ahorro y crédito, de transporte, de educación, de vivienda, de salud etc.

**Cooperativas Multiactivas:** Son aquellas entidades cooperativas que se organizan para atender varias necesidades, mediante ocurrencia de servicios en una sola entidad jurídica.

Los servicios deben ser organizados en secciones independientes, de acuerdo con las características de cada tipo de cooperativa.

**Cooperativas Integrales:** Son aquellas entidades cooperativas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o mas actividades relacionadas y complementarias entre si, de producción, distribución y consumo, además de prestar servicios.

**Cooperativas de trabajo asociado:** El asociado contribuye con su fuerza de trabajo y la cooperativa lo compensa mediante la valoración de una serie de factores preestablecidos – educación, responsabilidad, esfuerzo, riesgo, experiencia, valores que se convierten en aportes sociales del asociado. Se constituirán con un mínimo de diez (10) asociados.

**Cooperativas agropecuarias:** “Podrán desarrollar sus actividades por medio de la explotación colectiva o individual de la tierra y de los bienes vinculados a ella, dentro de la más amplia concepción contractual, pudiendo incluso celebrar contratos de fideicomiso con asociados o terceros. Se requieren mínimo 10 asociados; al igual que para los fondos de empleados”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Clasificación de Cooperativas. Tomado de Internet <http://www.monografias.com>

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD:** Sirve para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación.

**a).- Objetivo de un estudio de factibilidad:**

- Auxiliar a una organización a lograr sus objetivos.
- Cubrir las metas con los recursos actuales en las siguientes áreas.

Factibilidad técnica: Se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, etc., que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Generalmente nos referimos a elementos tangibles (medibles). El proyecto debe considerar si los recursos técnicos actuales son suficientes o deben complementarse.

- Mejora del sistema actual.

- Disponibilidad de tecnología que satisfaga las necesidades.

**b).- Factibilidad económica:** Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse son el costo del tiempo, el costo de la realización y el costo de adquirir nuevos recursos.

Generalmente la factibilidad económica es el elemento mas importante ya que a través de el se solventan las demás carencias de otros recursos, es lo mas difícil de conseguir y requiere de actividades adicionales cuando no se posee.

- Tiempo del analista.
- Costo de estudio.
- Costo del tiempo del personal.
- Costo del tiempo.
- Costo del desarrollo / adquisición.

**c).- Factibilidad operativa:** Se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Durante esta etapa se identifican

todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo.

Operación garantizada.

Uso garantizado.

**COMERCIALIZACIÓN:** La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones: Microcomercialización y macrocomercialización.

La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

La otra considera ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución

Hay tres ideas fundamentales incluidas en la definición del concepto de comercialización:

- Orientación hacia el cliente.
- Esfuerzo total de la empresa.

**HISTORIA DEL COOPERATIVISMO EN COLOMBIA:** 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 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 e 1981 se transforma en DANCOOP y e 1998 en la Superintendencia de economía solidaria”<sup>5</sup>.

El cooperativismo Colombiano hunde sus raíces en la cultura comunitaria de los pueblos precolombinos y en las experiencias del cooperativismo europeo iniciado a mediados del siglo XIX. Esta doble genética le imprime rasgos especiales al desarrollo cooperativo Colombiano.

Para las tres primeras décadas del siglo XX son en Colombia particularmente fecundas en la producción de ideas sociales; lo cual evidencia la preocupación de los colombianos por identificar y definir un modelo de sociedad a! cual aspirar, Las ideas socialistas y cooperativistas son repetidas en este espacio de tiempo y al respecto se presentan algunos hitos importantes;

- La Guerra de los Mil Días y la separación de Panamá dejo a Colombia sumida en la ruina y la desesperanza. Como estrategia de generación de empleo y alivio a la miseria; el general Uribe Uribe en 1904 propone la creación de empresas solidarias basadas en trabajo cooperativo.
- El padre Jesús Fernández edita el libro manual de Sociología Practica que incluye un modelo de estatutos para cooperativas de crédito de tipo Raiffeisen.
- En Tunja; el sacerdote Adán Puerto influenciado por los planteamientos sobre democracia cristiana, publica numerosos artículos proponiendo la creación de cooperativas como instrumentos de formación en la participación y la democracia.
- El gobierno Nacional manifiesta su interés por el cooperativismo mediante el decreto 1209 de 1927 y abre un concurso entre quienes deseen presentar un

---

<sup>5</sup> Cooperativismo en Colombia. Tomado de Internet  
<http://www.confecoopantioquia.coop/cooperativismo/coopedia/cooperativismo-en-colombia.html>

proyecto que contemple el fomento, la administración y los estatutos de cooperativas de producción y consumo.

Las ideas de cooperación aparecen en Colombia desde comienzos del siglo XX y en la década del 30 surgen las primeras organizaciones solidarias. Al finalizar el año de 1929; el mundo fue sorprendido por la gran crisis del capitalismo conocida como la gran depresión de los Años 30.

Colombia que por esa época estaba en sus albores de la industrialización; era un país agrario basado en la economía del café, Aunque poca gente vivía en las ciudades y el sector servicios no se había desarrollado; el país fue violentamente sacudido por la crisis: las pocas empresas se paralizaron por falta de mercado, materias primas o repuestos, la banca quebró, las empresas de servicios y los almacenes tuvieron que cerrar, generando un desempleo urbano que alcanzó niveles aun no superados.

Frente a esta crisis, se introdujeron a los países modelos de cooperativas, fondos de empleados y mutuales copiados de las experiencias norteamericanas y europeas. Como estrategia de fomento, se expidió la ley 134 de 1931 de cooperativas; proyecto presentado por Juan María Agudelo quien tomo apartes de la ley Chilena, Argentina, Belga, Italiana y Alemana- Al año siguiente, por decreto 1339 de 1932; se creó la Superintendencia de Sociedades Cooperativas adscrita al Ministerio de Industrias, la cual paso al Ministerio de trabajo en 1938. Como organismos de apoyo se crea el Fondo Cooperativo Nacional y se ordena a la caja Agraria y al federación Nacional de Cafeteros desarrollar programas de fomento de Cooperativas

En las décadas del treinta y cuarenta, en Colombia las empresas solidarias eran mínimas y estaban muy dispersas, la mayoría se ubicaban en las ciudades especialmente en Medellín y Bogotá; donde la industria empezaba a concentrarse y estaban integradas por obreros y la nueva clase media.

Las cooperativas que en 1933 eran cuatro; para 1955 sumaban 385 entre las que se destacan: Coopetran, Bananera del Magdalena, Trabajadores de cementos Diamante, Ferroviaria del Pacifico; Trabajadores Municipales de Medellín, Tabacalera de Santander entre otras.

Las mutuales seguían un comportamiento parecido; de 6 que existían en 1930 se pasó a 89 en 1960; eran urbanas y particularmente concentradas en Medellín y Bogotá. Por resolución 133 de 1949 se les dio un marco legal más definido y para efectos de control y vigilancia se adscribieron a la Superintendencia de Cooperativas.

Para los fondos de empleados; su crecimiento dependía de tres factores:

Expansión del aparato estatal, desarrollo de la industria y el sector servicios. Entre sus pioneros se destacan: Banco de la República (Febor), Bolsa de Bogotá, Empresa de Energía Eléctrica, Shell, Almaguaya, Asobancaria, Colombiana de Tabaco, Esso, Telecom. Entre otros.

Para mediados de los años 60, la situación había cambiado significativamente, diversos factores habían dado como resultado un crecimiento acelerado de lo que en ese entonces se empezaba a considerar era el sector solidario destacándose:

- a. Rápido crecimiento de la industria colombiana que desde los años cuarenta (fin de la Segunda Guerra Mundial) registraba índices de crecimiento del 11% con una expansión del sector servicios.
- b. Crecimiento de la clase obrera y clases medias.
- c. Modelo desarrollista con polos de crecimiento en grandes ciudades: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla lo cual concentró la industria en estas localidades.
- d. La impresionante expansión del sistema educativo que calificaba una fuerza de trabajo que aspiraba a una mejor remuneración.
- e. Creación de Federaciones cooperativas tales como: Uconal (1959), Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP (1959, Colombia), Fundación de la Central Cooperativa de Crédito y Desarrollo Social COOPDESARROLLO (1963), Fundación de la Central Cooperativa de Promoción Social COOPCENTRAL (1964), Fundación de la Central de Cooperativas Agrarias del Occidente. CENCOA (1967), FINANCIACOOP (1967), Fundación de la Central de Cooperativas de la Reforma Agraria CECORA (1968), PREVICOOOP (1969). Estas entidades de integración cumplieron un papel activo promoviendo la creación de muchas cooperativas, especialmente de crédito.
- f. La reforma agraria que al lado de las explotaciones individuales creó empresas comunitarias a lo largo del país. Además presionó a los campesinos a pertenecer a grandes cooperativas regionales que se dedicaban a dispensar servicios para los beneficiarios del Incora.
- g. El apoyo del Inas (IDEMA), interesado en programas de acopio, mercadeo y distribución de productos agrícolas a través de formas asociativas solidarias.

Las cooperativas que dentro de las formas solidarias eran las más organizadas rápidamente enfrentaron los problemas que generaba una legislación que había sido importada y que no se adaptaba a las condiciones particulares de este país. Esto llevó a presionar a la creación de una nueva ley que se concretó con el decreto ley 1598 de 1963 y su reglamento 2059 de 1968.

En 1961 se tenían 639 cooperativas con 384.924 asociados y en 1972, 1060 cooperativas con 1027185 asociados.

Con el paso del tiempo y en la medida en que Colombia se transformaba, se tenían que hacer adecuaciones a la ley de cooperativas por medio de decretos y más decretos, hasta el punto que la normatividad cooperativa se había hecho voluminosa e inmanejable. El movimiento cooperativo empezó entonces una larga y difícil lucha por una nueva ley; que solo después de muchos intentos y contratiempos fructifico con la aprobación de la ley 79 de 1988 y sus varios reglamentarios aun vigentes.

## **1.6 MARCO CONTEXTUAL**

Nariño: Es uno de los 32 departamentos de Colombia nombrado en honor a Antonio Nariño, al que se considera precursor de la independencia al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre en Colombia. El departamento está ubicado al sudoeste del país, en la frontera con Ecuador y el Océano Pacífico. Su capital es Pasto.

Nariño consta de tres grandes regiones: La llanura del Pacífico, la cordillera andina y las mesetas de Ipiales y Túquerres junto a la vertiente amazónica. El clima varía según las altitudes: caluroso a orillas del Pacífico y frío en la parte montañosa, donde vive la mayor parte de la población. El departamento es esencialmente agrícola y ganadero.

En Nariño la pequeña y mediana empresa de calzado no adquirido un lugar importante en la economía del departamento ya que su participación es tan sólo del 0.5% siendo la más baja de la economía de todo Nariño, de igual forma este sector presenta problemas de planeación a largo plazo e inversión, tanto por parte del estado como de los mismos productores.

Tuquerres: "Ciudad señora de la sábana" es una región de intenso frío, asentada en el extremo oriental del exuberante, fértil hermosa y poblada meseta de su nombre, cerca del canal central, municipio con silueta cardiaca de piedra prehistórica, ocupa un lugar el meridiano del departamento.

Ciudad desolada por terremotos, una de hombres ilustres, Rica en ganadería y agricultura.

El clima del altiplano de Túquerres corresponde al bosque húmedo Montana, propio de los relieves que están entre tres mil metros ni 10 metros de altura, los límites climáticos señalan un amplio temperatura entre 10:12°C y un promedio anual de lluvias de 1000 Mn con registros menores hacia la mitad del año.

**SECTOR PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE CALZADO:** En Nariño se encuentra registrados formalmente ante Cámara de Comercio 279 productores y comercializadores de calzado; de los cuales 210 son comercializadores y 69 productores.

En Tuquerres, se encuentran registrados formalmente sólo 2 productores de calzado y existen 38 productores informales.

En el municipio de Túquerres existen múltiples fabricantes y comerciantes de calzado, de los cuales tan sólo dos siendo DISEÑOS CAMILITA Y DISEÑOS SPORT, están adscritos a la Cámara de Comercio, por tanto se puede decir que su trabajo simplemente se enfoca un mercado local e informal.

Las importaciones de calzado que este municipio realiza son de menor proporción, debido a que no existen muchos almacenes de distribución de este producto, exportaciones se llevan a cabo a través de proveedores provenientes de diferentes ciudades del país y hasta el momento no se efectúan importaciones.

**HISTORIA EN TUQUERRES:** En la ciudad de Tuquerres (Nariño), hace 30 años en una humilde casa ubicada en el sector del partidero se monto un pequeño taller para la fabricación de calzado, su dueño era el señor Norberto López quien trabajaba con sus tres hijos como obreros, en ese entonces era la única familia dedicada a este oficio, principalmente se dedicaron a la fabricación de calzado para dama, ellos vendían sus productos en la plaza del mercado, sacando a la venta de siete a diez pares de zapatos, y además trabajaban por pedido, después de un tiempo la fabrica de don Norberto amplio su mercado gracias a su hijo mayor, Hugo quien decidió ofrecer sus zapatos a almacenes de toda la ciudad y sus alrededores, los productos tuvieron gran acogida por su calidad, su diseño que era llamativo y su precio, después de esto don Norberto se vio en la necesidad de expandir su fabrica y por ende necesitaría mas mano de obra que el y sus tres hijos, así que decidió emprender la búsqueda de nuevos trabajadores y enseñarles el oficio, en su mayoría eran jóvenes desempleados, quienes luego de trabajar algunos años con don Norberto decidieron montarle la competencia abriendo nuevas fabricas de calzado. Al morir don Norberto, su hijo mayor se hizo a cargo de la fábrica así que decidió viajar a la ciudad de san Juan de Pasto, y al cabo de un año Hugo volvió a Tuquerres con nuevas ideas y nuevas técnicas, las cuales enseñó a sus hermanos y a sus mas allegados amigos quienes trabajaban en la fabrica. Hoy en día esta fabrica ya no existe por que todos los propietarios decidieron salir de la ciudad y dedicarse a otros oficios, excepto Hugo que junto con su esposa y sus dos hijos María y Camilo aun siguen en este oficio pero de manera informal y con muy poca producción, son ellos quienes venden y ofrecen sus zapatos como lo hacia Don Norberto, en la plaza del mercado.

## **SITUACIÓN ACTUAL DE LA MICROEMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE CALZADO EN EL MUNICIPIO DE TUQUERRES:**

Las crisis económicas, políticas internacionales, políticas de estado, la coyuntura de cada nación, siempre genera cambios en los niveles de empleo creando consigo diferentes situaciones que obligan a cada persona o familia a tomar decisiones que le aseguran los medios de vida. En cada rincón del mundo el ser humano desarrolla distintas actividades en el mercado fuera de los estándares de la economía legal, es decir que están dentro de la economía informal generando ingresos a una parte de la población. Estas formas o actividades se han convertido hoy en día en alternativas de ingreso.

En Colombia una alternativa de empleo es la implantación de pequeños talleres para aquellos que fueron empleados formales o aquellos que simplemente por cultura empresarial encuentran en ellos la fórmula para crear riqueza.

La microempresa representa en su mayoría la iniciativa de trabajo surgida por la falta de absorción de empleo del sector formal como también de la falta de garantías que ha generado la política económica estatal para los asalariados. La microempresa es pues aquella parte productiva del país que representa a los antes desempleados del sector formal y hoy emprendedores, o aquellos independientes que no buscan trabajo, lo genera.

Cada departamento, cada región y ciudad, tiene en su estructura económica; pequeñas muestras de iniciativa empresarial en un nivel relativamente pequeño. Se observa algunos talleres de subsistencia como otros talleres que se han fortalecido al punto de lograr utilidades considerables que los mantiene en un mercado cada vez más difícil. Estos son los talleres de la microempresa, así denominada por los estudiosos de las ciencias económicas. De acuerdo con las cifras del ministerio de comercio industria y turismo, las PYME, representan más del 95% de las empresas del país, proporcionan cerca del 65% del empleo y generan más del 35% de la producción nacional.

Si nos detenemos un momento en el panorama económico en el que se encuentra Túquerres empezaremos afirmando que la economía local se fundamenta en actividades agropecuarias, microempresariales y comerciales, orientados a la atención de mercados locales y regionales de interior de país.

En el ámbito productivo Túquerres no está muy desarrollada, su estructura económica general se compone por talleres pequeños dedicados a actividades de carpintería, ebanistería, elaboración de calzado, confecciones, tejidos en lana, artesanías, comercio, entre otras. La actividad comercial es la más destacada en esta región así como también la Ocupación en el sector de los servicios.

Este sector microempresarial presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de oportunidades de mercado.

En el sector agropecuario, se destaca el cultivo de la papa y la ganadería; como renglones predominantes en el Departamento de Nariño.

A nivel local, la Alcaldía del Municipio de Túquerres, se ha preocupado por el desarrollo empresarial buscando incrementar la oportunidad de generar empleo y por ende generar más ingresos para el empresario. Las entidades gubernamentales a través de los programas de desarrollo empresarial brindan al pequeño y mediano productor alternativas para formar empresas.

En la actualidad Ipiales cuenta con 40 talleres dedicados al calzado según el censo levantado en el mes de Julio de 2008 en la zona urbana de la ciudad de Túquerres, de los cuales los 40 talleres no se dedican a la fabricación de calzado en varias líneas (dama, caballero, escolar, infantil, entre otros). De estos 2 únicamente están registrados en la Cámara de Comercio y 38 son de carácter informal.

Estas microempresas han sido en su mayoría sobrevivientes de la crisis económica de los años 90 y usan esta actividad como un mecanismo de trabajo y generación de ingresos.

Ahora cuando se acerca los tratados comerciales con diferentes países del mundo hay que empezar a preocuparse por los microempresarios en particular a aquellos dedicados a la fabricación de calzado a sabiendas de que desconocen como hacer frente a estas políticas comerciales que día a día son expuestas y que generan fuertes incertidumbres debido a los problemas económicos y sociales que pueden acarrear.

Se habla de las ventajas que el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), una de ellas es elevar de una manera considerable las exportaciones y por ende el crecimiento del país de donde se desprenderían beneficios empresariales en nuestro caso microempresariales que van a tener la oportunidad de darse a conocer con sus productos a diferentes naciones. Pero la otra cara de estos acuerdos es peligrosa para los pequeños talleres porque el mercado exigirá mayor competitividad para los empresarios nacionales, de ahí el interés de manejar programas serios de cultura empresarial y asociatividad.

**EL COOPERATIVISMO EN NARIÑO:** Se puede comenzar afirmando que los principios y valores cooperativos en el departamento fueron impulsados y promovidos por la iglesia, con cierto grado de independencia se fue involucrando con las entidades económicas y organizaciones sociales de Nariño, pero no lograron convertirse en un sector económico relevante, paulatinamente la

filosofía y el movimiento solidario lograron manifestarse significativamente en el departamento y en especial en Pasto su capital en la década de los 80's y principios de la década de los 90's.

Hacia el año de 1996 según datos en poder de CONFECOOP (Confederación de Cooperativas de Colombia) las cooperativas existentes y establecidas en la ciudad de Pasto alcanzaron cifras muy importantes en lo referente a: activos, patrimonio, número de asociados, captaciones de ahorro, y operaciones económicas. Algunas cooperativas se destacaron estadísticamente en la economía regional dando referencias importantes en materia económica y financiera para otras cooperativas. Pasto fue epicentro de llegada de nuevas organizaciones cooperativas en especial financieras (Bancos Cooperativos, Cooperativas de Ahorro y Crédito) que incrementaron la competitividad en la ciudad, tanto en el sistema financiero tradicional existente en Pasto, como en otros aspectos como en la disputa por captar clientela, en materia de prestación de servicios y otras actividades como publicidad e innovación.

La filosofía cooperativa se convirtió en una herramienta económica, social y cultural capaz de encontrar y mantener soluciones a problemas socio-económicos como la pobreza, desigualdad, poco acceso a servicios, entre otros. Así el cooperativismo se fortalece como una alternativa de mayores oportunidades en la prestación y accesibilidad de servicios para la comunidad.

En el departamento pero en especial en la ciudad de Pasto de la misma manera que en el resto del país el cooperativismo presentó un importante crecimiento y desarrollo sobre todo en lo concerniente al cooperativismo de ahorro y crédito de esta manera se establecieron en Pasto importantes cooperativas provenientes de otras regiones del país en especial cooperativas de ahorro y crédito ó relacionadas con el sistema financiero.

A partir del año de 1997 cuando se empezaron a sentir los primeros síntomas de la crisis financiera que posteriormente afectaría a gran parte del país sobre todo en los años de 1998 y 1999, en Pasto se presentó un proceso de liquidación, cierre de entidades financieras y quiebras de otras donde las entidades cooperativas con funciones y servicios financieros también sufrieron dichos síntomas, que se evidenció en pérdidas para los ahorradores y asociados de dichas cooperativas en especial a las financieras como ejemplo en Pasto: Solidarios y Credisocial.

Entre los años de 1999-2000 otras cooperativas enfrentaron problemas financieros, algunas cerraron, otras se fusionaron con otras organizaciones y otras fueron intervenidas para lograr sobrevivir en el mercado y evitar su liquidación, pero para el sector cooperativo los efectos de la crisis no solo afectaron a las organizaciones cooperativas financieras sino que también tuvieron impacto sobre

casi todo el sector cooperativo efectos que han sido subvalorados o desestimados en lo económico, social y cultural pues se cree que los efectos de dicha crisis sobre el sector cooperativo en general es mucho mayor del que se estimó en el momento. Un seminario realizado por la Universidad Cooperativa de Colombia en Pasto en el año de 1999 intento examinar esos efectos y la viabilidad del sector solidario luego de tales malestares económicos y sociales pues se tenia baja credibilidad de manera especial en las cooperativas financieras, ese es el único aporte académico realizado en el departamento para analizar los efectos de la crisis financiera en general sobre el sector cooperativo.

En 1998 bajo un clima de desconfianza y poca credibilidad a raíz de la crisis, surge bajo la ley 454 de 1998 el concepto de economía solidaria y del sector solidario en el cual se da un cubrimiento más amplio al sector incluyendo a:

- Fami-empresas.
- ONG's.
- Fundaciones microempresa.
- Juntas de acción comunal.
- Otras.

Tratando de esta manera enfatizar el bienestar social a la gran mayoría de la comunidad, de ahí Pasto y el departamento ven surgir una nueva fuerza cooperativa con una nueva visión, en medio de poca credibilidad ocasionada por la crisis financiera que hizo sentir sus efectos hasta el año 2000.

En Pasto y en el departamento de Nariño en general los estudios acerca del sector cooperativo, su organización, los efectos de la crisis financiera sobre el sector, impacto sobre la comunidad y actualización de datos son precarios, es entonces necesario del sector solidario un mayor grado de organización, estructuración y entendimiento, para facilitar futuros análisis y estudios acerca del sector cooperativo o de la economía solidaria en general.

Así en el Departamento de Nariño hacen presencia una diversidad de cooperativas entre las cuales se destacan: Cooperativas de Ahorro y Crédito, Agropecuarias, Transporte, Consumo y Cooperativas de Trabajo Asociado en una menor proporción Cooperativas Mineras, Artesanales y de Comercialización.

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado como referencia las cooperativas constituidas legalmente e inscritas en los registros de CONFECOOP y que se encuentran ubicadas en los municipios de: San Juan de Pasto. Ipiales,

Tuquerres, Tumaco, la Unión, Taminango, Policarpa, Ipiales, Consacá, Guachucal, Samaniego, Belén y Buesaco.

**DESCRIPCIÓN DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA:** El sector de calzado, reportó ventas en el 2.003, por valor de 127.499.640 dólares, con una variación positiva del 11,4% respecto al 2.002 (111.003.492 dólares), año durante el cual, se presentó decrecimiento del orden de 1.6%, generado por una leve contracción de la demanda nacional y un incremento significativo de las importaciones de calzado asiático.

El total de activos del sector (2.003), se calculó en 123.805.256 dólares y el total de pasivos en 60.837.653 dólares. El porcentaje de endeudamiento para éste año, fue del 48 %, el margen operacional de 5.4. y liquidez del 154.7%.

Colombia exportó, durante el 2.003, 29.118.019 dólares e importó 71.440.426 dólares. Los principales compradores de calzado colombiano fueron, Venezuela 33 %, Alemania 19 %, Panamá 7%, Estados Unidos 7 % y Ecuador 4 %.

Los principales proveedores de calzado importado en Colombia, son China con una participación del 55% del total de las importaciones, seguido por Ecuador y Brasil. Tasa de apertura exportadora del sector – TAE - (Exportaciones sobre el valor de la producción):

- Calzado de cuero: 19.6 %.
- Calzado textil: 11.4%.
- Caucho plástico: 22.81 %.

A pesar de la importancia del calzado dentro de la cadena productiva, sus tasas de apertura exportadora son muy bajas en relación a los demás eslabones de la cadena (pieles encurtidas de ganado vacuno 52%, artículos de carnaza y otros de cuero 80%, marroquinería y maletas de plástico 80.3%). Lo que refleja un escasa vocación exportadora del sector, en relación a los demás eslabones de la cadena.

El calzado de caucho ó plástico y calzado de textiles, muestran una TPI –Tasa de penetración de importaciones – del 70 %, lo que refleja una fuerte incursión de los productos extranjeros en el mercado nacional.

“El sector se caracteriza por una fuerte competencia entre productores nacionales recrudescida por las importaciones y por los altos volúmenes de contrabando (en su mayoría procedentes de Panamá y China), ambos estimulados por la reevaluación de la moneda”<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Planeación Nacional. Tomado de Internet <http://www.planeacion.gov.co>

**EL COOPERATIVISMO EN AMÉRICA LATINA:** Por el lado latinoamericano el cooperativismo se hizo presente a finales del siglo XIX gracias a las inmigraciones europeas en países como Argentina, Brasil y Uruguay. El movimiento cooperativista llegó a Latinoamérica cuando este se debatía en 2 tendencias ideológicas: la utópica de Charles Gide y su República Cooperativa y la pragmática basada en las cajas de Raiffeisen Alemania y en la herencia de la cooperativa de Rochdale, donde las dos buscaban dar mejores condiciones de vida a los trabajadores a través del cooperativismo y en especial por medio de las cooperativas de consumo y ahorro y crédito. Para el caso del desarrollo del cooperativismo en América Latina se puede decir que no se presentó de una manera homogénea por cuanto se alcanzan a diferenciar 3 grandes grupos de acuerdo a su tradición, presencia y protagonismo en el campo económico y social. El primero y más desarrollado conformado por Argentina, Chile, Uruguay y Brasil, el segundo lo conforman México, Costa Rica y Puerto Rico y un tercero en el cual se encuentran los países andinos ( Colombia, Ecuador, Venezuela, Bolivia y Perú ) y otros países centroamericanos, en este último grupo el cooperativismo inició su llegada a partir de la década de 1930 y se ha limitado al cooperativismo de consumo y ahorro y crédito y con poco desarrollo en el cooperativismo de la producción y comercialización.

Como referencia a la historia del cooperativismo en Latinoamérica se identifican cuatro periodos en los cuales se ubican:

El primero comprendido de finales del siglo XIX a 1930 en el cual se presenta un inicio y desarrollo del cooperativismo promovido por la inmigración europea en los países de Argentina, Chile, Uruguay y Brasil, donde el cooperativismo alcanzó un protagonismo significativo especialmente en Argentina dando un desarrollo simultáneo de la sociedad en general.

El segundo periodo se desenvuelve a partir de la gran depresión de 1930 a 1960, donde a raíz de la crisis generada por la gran depresión económica y por recomendaciones del gobierno de los Estados Unidos se fomentó en Latinoamérica el cooperativismo como un medio para enfrentar los efectos sociales y económicos que desencadenaban la crisis. Es entonces donde en la mayoría de los países Andinos, el Caribe y Centroamérica se da inicio al cooperativismo, aunque en este periodo los resultados fueron poco significativos y efímeros, carentes de principios y de ideología cooperativa y por tanto se presentó una baja contribución a la sociedad en la solución de sus problemas.

En el tercer periodo que se presentó durante las décadas de 1960 y 1970 se promueven y se plantean reformas agrarias a través del cooperativismo, en especial el de producción, abastecimiento de insumos y comercialización. En inicio de la década de los 60 se presentaron acontecimientos que incidieron en la fuerte promoción del cooperativismo en Latinoamérica donde dentro de los hechos más destacados se encuentran: el inicio de la Revolución Cubana con su reforma

agraria, la creación por parte de Estados Unidos y países Latinoamericanos firmantes de la Alianza para el Progreso donde el gobierno Norteamericano incluía dentro de otras medidas impulsar la reforma agraria con base en cooperativas, por otro lado la CEPAL propuso desarrollar un modelo para América Latina consistente en cambios estructurales y reforma agraria. Con lo anteriormente acontecido se plantearon varios programas de reforma agraria con una dinámica participación del cooperativismo en la mayor parte de los países Latinoamericanos, pero donde tales programas de reforma agraria no lograron desarmar la estructura Latifundio- Minifundio sino que dicha reforma se presentó de una manera marginal en tierras de excedentes de grandes Latifundios, y en regiones marginales y atrasadas. Por lo tanto el intento de impulsar el cooperativismo en el sector agrario en países Latinoamericanos y en especial en los países Andinos y Centroamericanos tuvieron resultados de poca importancia y efímeros.

En el cuarto periodo del cooperativismo en Latinoamérica (Periodo Neoliberal) iniciado entre las décadas de 1970 y 1980 se destaca un pronunciado abandono por parte de los gobiernos hacia las políticas sociales en defensa de los sectores más pobres y frágiles. De igual manera perdieron lentamente fuerza movimientos cooperativistas y sindicalistas, "cabe mencionar que para esta época el panorama internacional y nacional había cambiado en Latinoamérica pues la adopción del Neoliberalismo predicado por los Estados Unidos con ayuda del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM) para la denominada modernización de los Estados y sociedades y consistente al sometimiento del poder regulatorio del mercado como consecuencia de la apertura de las economías nacionales hacia el mercado mundial y la libre circulación de capitales y mercancías"<sup>51</sup>. De esta forma el sector Cooperativo sería uno de los más afectados, por cuanto la doctrina cooperativista se alejaría de sus principios sociales y se reorientaría hacia el objetivo de alcanzar mejores resultados financieros y no al de contribuir a la igualdad social y alcanzar el bienestar conjunto de la sociedad, los beneficios sociales serían afectados por cuanto prima el individualismo y no el principio de integración y beneficio común difundido por el cooperativismo desde sus principios.

## **1.7 MARCO REFERENCIAL**

Antecedentes: Estudio socioeconómico de la microempresa dedicada a la fabricación de calzado en cuero en la zona urbana de la ciudad de Ipiales de 2007. Jorge Martínez Apraez, Diana Bibiana Rodríguez Isuasty, UNAD Universidad abierta y a distancia

Se toma como referencia Este estudio socioeconómico de la microempresa dedicada a la fabricación de calzado en cuero con el propósito primordial de investigar los principales factores económicos y comerciales que obstaculizan el

progreso de este subsector. Por otra parte también analizar las características sociales de los involucrados en esta actividad económica. Con el propósito de lograr recolectar una información base para observar desde un panorama más cercano la realidad socioeconómica y adquirir un conocimiento de la potencialidad de las unidades económicas productivas dedicadas a la elaboración de calzado en la zona urbana de la ciudad de Ipiales.

Situación actual de la microempresa dedicada a la fabricación de calzado en la ciudad de Pasto (2006) Mario Ernesto Villareal Cifuentes, Pasto 2007, Universidad De Nariño, facultad de ciencias económicas y administrativas, programa de economía.

Esta investigación permite determinar la viabilidad comercial del sector calzado en la ciudad de Pasto ya que en este se presentan estudios de mercado los cuales comprueban la carencia de productos de excelente calidad y a bajo precio.

Agenda interna para la productividad y la competitividad; documento sectorial, cadena cuero y manufacturas; DNP departamento nacional de planeación. Bogota, agosto del 2007

Se toma esta investigación por que muestra la necesidad de una Estrategia Competitiva del sector cuero, de consolidar el reconocimiento internacional a los productos colombianos por su calidad y diseño, de conformar y fortalecer los modelos asociativos y de promover la reconversión tecnológica. Así mismo, hace explícita la importancia de que sectores público y privado trabajen de la mano en el control y la regulación del contrabando y la informalidad.

Cuero, calzado e industria marroquinera Ministerio de Desarrollo (2007) Los retos de la cadena de cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI. Colombia.

Investigación que nos permite reconocer que el origen de los procesos de elaboración de manufacturas de cuero y calzado es artesanal. Esto permite que sobrevivan al mismo tiempo grandes empresas con tecnologías de punta y pequeñas y medianas empresas que realizan procesos artesanales y que tienen una evolución tecnológica lenta.

Adicionalmente, estos subsectores se enfrentan a una fuerte competencia, por una parte de países como China cuyos grandes volúmenes y bajos costos de producción están desplazando la demanda del mercado interno, y por otra, de productos a bajo costo que ingresan al país como contrabando.

## 1.8 MARCO LEGAL DE LA COOPERATIVA

Mediante un desarrollo histórico del cooperativismo y con el fin de desarrollar, su actividad cooperativa, en materia legal o de normatividad en el país se han dado cronológicamente diferentes leyes y decretos encausados a promover, fomentar y regular el cooperativismo. Las principales disposiciones legales que se han encargado de regular las distintas actividades que realizan las cooperativas han sido:

En 1931 el Cooperativismo se desarrolla en Colombia en términos jurídicamente organizados con la ley 134 de este año. Encargada de fomentar y promover el sector cooperativo.<sup>6"</sup>

En el año de 1932 con el Decreto-Ley 874 el Gobierno Nacional declaró útiles y convenientes para la comunidad a las Cooperativas y se dictaron medidas para su fomento y difusión. En este mismo año se reglamento la ley 134 de 1931 con el decreto 133.9 y para el control y vigilancia de las sociedades cooperativas creó la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

Para 1935 bajo el decreto 894 de este año el Gobierno decretó la creación de Auxilios o subvenciones nacionales a las cooperativas, con el fin de promover el crecimiento y la expansión de las sociedades cooperativas.

Con la ley 128 de 1936 se reformó la ley 134 de 1931 y se logró eximir a las cooperativas de ciertos requisitos para su constitución. Facilitando la creación y conformación de nuevas cooperativas.

Decreto 1460 de 1940: La Superintendencia Nacional de Cooperativas pasó al Ministerio de Economía Nacional. Además se dio vida al Fondo Cooperativo Nacional encargado de auxiliar y fortalecer con normas especiales para las sociedades cooperativas de producción agrícola e industrial.

La vigilancia y el control de las Sociedades Mutuarias pasaron a manos de la Superintendencia Nacional de Cooperativas con el decreto 1140 de 1943.

En 1948 con el decreto legislativo 2462 el Gobierno dictó disposiciones para el mayor funcionamiento de las cooperativas en el país y concedió personería jurídica al Fondo Cooperativo Nacional.

En el año de 1950 con el decreto extraordinario 468 se organizo una comisión que se dio a la tarea de adelantar el estudio de la Legislación Cooperativa.

En 1952 el Gobierno Nacional ordenó la liquidación del Fondo Nacional con el decreto legislativo 2359 de este año.

En 1959 la enseñanza obligatoria del cooperativismo fue implantada *por* el Gobierno en escuelas, colegios, universidades y establecimientos de cooperativas pilotos bajo la ley 115 de este mismo año.

Con el decreto-ley 1598 de 1963 se actualizó la Legislación Cooperativa de Colombia. En este mismo año y bajo el decreto-ley 1629 el Gobierno estableció la estructura, personal y las funciones de la Superintendencia Nacional de Cooperativas.

Para 1964 con el decreto 454 se autorizó la conformación de establecimientos educativos por iniciativa de la comunidad bajo la forma legal de Cooperativas.

En 1971 con la ley 9 se fomentaron los colegios cooperativos. Para 1974 bajo el decreto 611 se reestructuró la Superintendencia Nacional de Cooperativas, estableció su autonomía y describió la estructura de planta y las funciones de dirección y ejecución de la política del Estado.

### **LEY 79 DE-1988**

En diciembre de 1988 surgió la ley 79 que se publicó el día 10 de enero de 1989 fecha en la cual entra en vigencia, ley que entra a reglamentar el sector cooperativo. En este año y para esa fecha existían en Colombia 3761 empresas de economía solidaria con 1.582.409 asociados. El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- ❖ Facilitar la aplicación y práctica de la doctrina y los principios del cooperativismo.
- ❖ Promover el desarrollo del derecho cooperativo como rama especial del ordenamiento jurídico general.
- ❖ Contribuir al fortalecimiento de la solidaridad y la economía social.
- ❖ Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia, mediante una activa participación.
- ❖ Fortalecer el apoyo del Gobierno Nacional, departamental y municipal al sector cooperativo.
- ❖ Propiciar la participación del sector cooperativo en el diseño y ejecución propender al fortalecimiento y consolidación de la integración cooperativa en sus diferentes manifestaciones.

También resalta como muy importante esta ley en su segundo artículo que se tome como de interés común la promoción, protección y el ejercicio del cooperativismo como un sistema capaz de lograr el desarrollo económico, que fortalece la democracia y lleva a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso, a la racionalización de las actividades a favor de la comunidad en general y dice en especial al de las clases populares.

Dentro de sus disposiciones generales se establece que es un acuerdo cooperativo el contrato que se celebra por un número determinado de personas con el objetivo de crear una persona jurídica, de derecho privado denominada Cooperativa y que cuyas actividades que esta desempeña deben efectuarse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Otros aspectos señalados son que es una empresa asociativa, donde sus excedentes son de carácter social, ingreso y retiro de forma voluntaria, que sus funciones se dan en forma democrática, su número de asociados debe ser mínimo 20 y con una capacitación cooperativa de 20 horas, entre otras. Además es Cooperativa aquella empresa asociativa en la cual sus trabajadores o sus usuarios, según sea el caso son de manera simultánea los aportantes y creadores de dicha empresa, que se dedica a la producción o distribución de bienes y/o servicios para beneficio de sus asociados y de la comunidad en general.

## **CONSTITUCIÓN DE LA COOPERATIVA**

REQUISITOS GENERALES: Para la constitución de una cooperativa deben tenerse en cuenta los requisitos generales legalmente establecidos, así:

- Acuerdo cooperativo. Art. 3 Ley 79 de 1988.
- Documento Privado (en el que se incorpora el acuerdo cooperativo) Art.13 Ley 79 de 1988.

-Asamblea de constitución. Art. 14 Ley 79 de 1988. En esta asamblea:

- Se aprueban los estatutos.
- Se nombran en propiedad los órganos de administración y vigilancia
- Se designa el Consejo de Administración
- Se nombra, por parte del Consejo de Administración, al representante legal de la entidad.

De lo ocurrido en la asamblea de constitución se dejará constancia en un acta que será firmada por los asociados fundadores, con su documento de identificación y el valor de los aportes iniciales. El número mínimo de fundadores es veinte (20).

## **REQUISITOS ESPECÍFICOS PARA COOPERATIVAS**

Para la creación de una de estas cooperativas deben tenerse en cuenta los mismos requisitos generales que aplican a las demás cooperativas pero, adicionalmente, deberán obtener el reconocimiento de su personería jurídica. Los requisitos de constitución de una cooperativa de educación, seguridad privada o salud son los siguientes:

- Acuerdo cooperativo. Art. 3 ley 79 de 1988.

- Documento privado en el que se incorpora el acuerdo cooperativo. Art.13 Ley 79 de 1988.

- Asamblea de constitución (art. 14 Ley 79 de 1988). En esta asamblea:

Se aprueban los estatutos, se nombran en propiedad los órganos de administración y vigilancia, se designa el Consejo de Administración, se nombra, por parte del Consejo de Administración, al representante legal de la entidad.

- Personería jurídica que será reconocida por la

El responsable de tramitar el reconocimiento de la personería jurídica es el representante legal de la entidad. Los documentos que en general deben anexarse a la solicitud escrita de reconocimiento son:

**a)** Acta de asamblea de constitución.

**b)** Texto completo de los estatutos.

**c)** Constancia de pago de por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de los aportes iniciales suscritos por los fundadores, expedida por el representante legal de la cooperativa.

**d)** Acreditar la educación cooperativa por parte de los fundadores, con una intensidad no inferior a veinte horas.

El acta de la asamblea de constitución debe estar firmada por los asociados fundadores, anotando su documento de identificación y el valor de los aportes iniciales.

En general, para fundar una cooperativa se requiere un número mínimo de veinte (20) personas, salvo lo dispuesto en casos especiales.

## **1.9 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.9.1 Tipo de estudio.** Para esta investigación se utilizara un tipo de estudio exploratorio ya que este tipo de estudio va dirigido primordialmente hacia la formulación de problemas o de hipótesis investigativas, tomando como referencia las fuentes de información como la recolección de datos, la revisión de investigaciones realizadas por otros autores, y el análisis y estudio de otras experiencias.

Además pertenece a un enfoque Descriptivo ya que su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, es este caso la Cooperativa de productores de calzado, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada.

**1.9.2 Método de investigación.** Analizando el tema del investigación el método que se utilizará es un método de investigación inductivo, ya que es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales. El proyecto permite identificar el orden, que pese a obtener tener información partiendo de observaciones generales que serán recopiladas de diferentes fuentes y técnicas para llegar a obtener conclusiones en situaciones particulares permiten crear estrategias para desarrollar un actividad o para tratar de dar solución a casos particulares que afecten la creación de una cooperativa.

### **1.9.3 Fuentes de información:**

Recolección de información: Para desarrollar el proyecto de investigación se utilizarán dos tipos de cuestionarios, como la entrevista que se realizará a los diferentes productores de calzado para así conocer su opinión acerca de la creación de una cooperativa y su interés en conformarla; y encuestas que serán aplicadas a los comerciantes de calzado en Ipiales y Pasto para conocer la factibilidad comercial de venta de los productos.

Para la realización de la investigación se aplicaran dos instrumentos de investigación:

**ENCUESTA:** Se aplicaran encuestas a los comerciantes de calzado en la Ciudad de Pasto e Ipiales

ENTREVISTA: Se realizarán entrevistas a pequeños productores de calzado en el Municipio de Tuquerres.

#### 1.9.4 Población y muestra:

**Población:** Almacenes comercializadores de calzado para la implementación del proyecto se encuestará a los almacenes comercializadores de Calzado en la Ciudad de Pasto e Ipiales.

#### Cuadro 1. Comercializadores de calzado

Municipio	Número
Pasto	103
Ipiales	100
Otros municipios	7
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>

Fuente: Cámara de Comercio anuario estadístico 2007

Fabricas productoras de calzado para la investigación con los productores de calzado en Tuquerres se realizaran entrevista.

#### Cuadro 2. Productores de calzado legalmente constituidos en Cámara de Comercio

Municipio	Número
Pasto	50
Ipiales	10
Túquerres	2
Otros municipios	7
Productores informales en Túquerres	38
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>

Fuente: Cámara de Comercio anuario estadístico 2007, esta investigación En la ciudad de Túquerres existen **38 productores** de calzado informales.

**Muestra:** El diseño muestral es Muestreo Fijo ya que se realizará el proceso sobre toda la muestra que se establece.

Se aplicará la siguiente fórmula con un nivel de confianza del 95% y un error del 5%:

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

**Donde:**

n = Tamaño de la muestra.

N = Población universal

Z = Valor de la tabla normal estándar correspondiente al área bajo la curva, para un 95% de confiabilidad.

p = probabilidad que un suceso ocurra, generalmente un 50%

q = probabilidad que un suceso no ocurra, generalmente un 50%

e = error permisible 5%

**Comercializadores de calzado en pasto e Ipiales:**

Remplazando:

$$n = \frac{203 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (203 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

n = 133 encuestas.

**Productores de calzado en Túquerres:**

Remplazando:

$$n = \frac{40 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 \cdot (40 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}$$

n = 36 encuestas.

## 2. FACTIBILIDAD DE ASOCIACIÓN Y CONFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA

A través de la investigación de mercados se pretende determinar el interés de los productores de calzado de la ciudad de Túquerres en asociarse y conformar una cooperativa para lo cual se efectuaron encuestas.

**Objetivo:** Determinar el interés de los productores de calzado en Túquerres de asociarse y conformar una cooperativa.

### 2.1 ENCUESTA REALIZADA A PRODUCTORES DE CALZADO EN LA CIUDAD DE TUQUERRES

Para la investigación con los productores de calzado en Tuquerres se realizaron entrevistas, igualmente se elaborará un estudio de la competencia.

#### Cuadro 2. Productores de calzado legalmente constituidos en Cámara de Comercio

Municipio	Número
Pasto	50
Ipiales	10
Túquerres	2
Otros municipios	7
Productores informales en Túquerres	38
<b>TOTAL</b>	<b>107</b>

Fuente: Esta investigación

En la ciudad de Túquerres existen **38 productores** de calzado informales.

A continuación se muestra un listado de los principales productores de calzado en la ciudad de Túquerres.

**Cuadro 3. Productores de calzado en Túquerres**

<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>TELEFONO</b>
Omar Ramiro Pantoja	diseños camillita	voladero c/le 20 n° 18-19	7208248
Guillermo Pantoja	calzado guille	b/ partidero	-----
Jaime Naspusil	calzado snabe shoes	san Carlos c/le 13 cra 11	7281991
Martín Naspusil	calzado geraldine	asivisa cra13	7280099
Julio cesar Rodríguez	calzado mandy	san Carlos cr11 n° 12-75	7280488
Armando Rodríguez	calzado romar	san Carlos cl/3 13 cra 10 esquina	3157618997
Jesús Arias	calzado etsari	san Carlos c/le 13 n° 9-18	7281809
Luis Eduardo paredes	calzado luides	san Carlos cra 10ª n° 12-10	3165269388
Edgar Reyes	calzado diamante	san Carlos c/le 12 m1 c 7	3128342572
Juan Maria Arévalo	calzado jm	san Carlos c/le 12 c 8	7281107
Alirio Rodríguez	calzado Elizabeth	san Carlos c/le 10 n° 12a- 15	7281697
Gilberto Rodríguez	calzado reinter	san Carlos c/le 11 n° 10a-19	-----
Luis Caicedo	calzado imper	san Carlos cl/12 c 12	3156049262
Marino Salazar	calzado la moda del paso	cruz verde c/le 14	-----
Manuel tejada	calzado saritas	san Carlos cl/12a m5 c1	7281121
Juan paredes	calzado luidespar	san Carlos n° 12-10	3137408195
Horacio castro	calzado Ingrid	villa gloria MF c 5	3177475455
Alex pantoja	calzado pantoja	voladero cl/ 20 n° 18-26	7282480

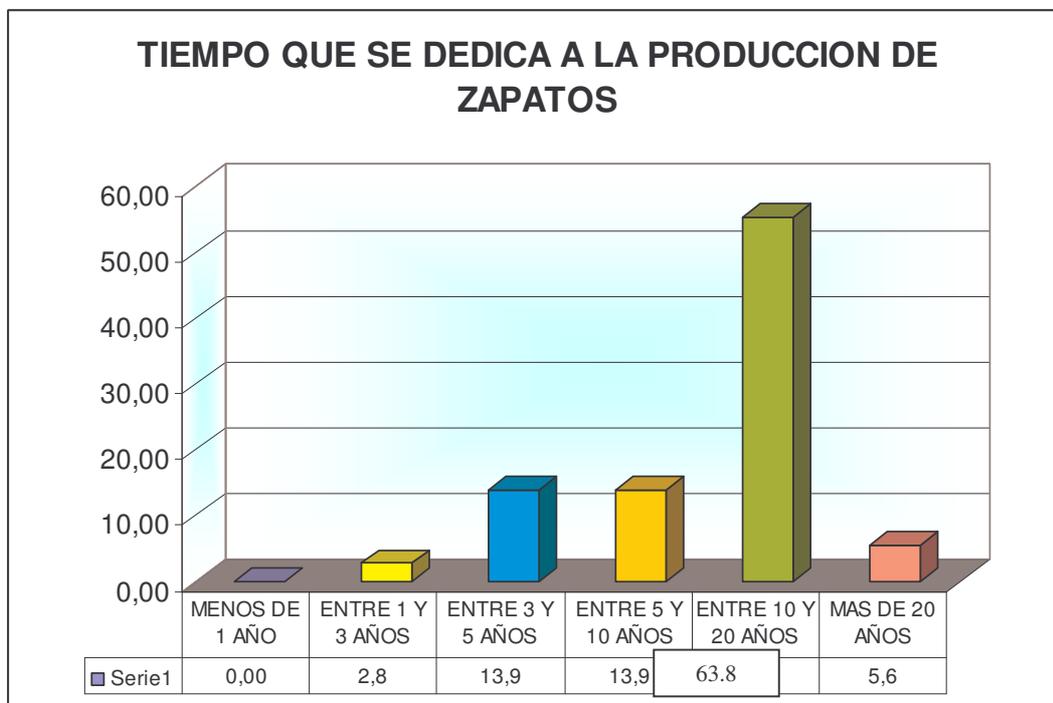
Fuente: Esta investigación

**Cuadro 4. Tiempo de dedicación a la producción de calzado**

<b>HACE CUANTO SE DEDICA A LA PRODUCCION DE ZAPATOS</b>					
<b>MENOS DE 1 AÑO</b>	<b>ENTRE 1 Y 3 AÑOS</b>	<b>ENTRE 3 Y 5 AÑOS</b>	<b>ENTRE 5 Y 10 AÑOS</b>	<b>ENTRE 10 Y 20 AÑOS</b>	<b>MAS DE 20 AÑOS</b>
0	1	5	5	23	2
0,00	2,8	13,9	13,9	63,8	5,6

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 1. Tiempo de dedicación a la producción de calzado**

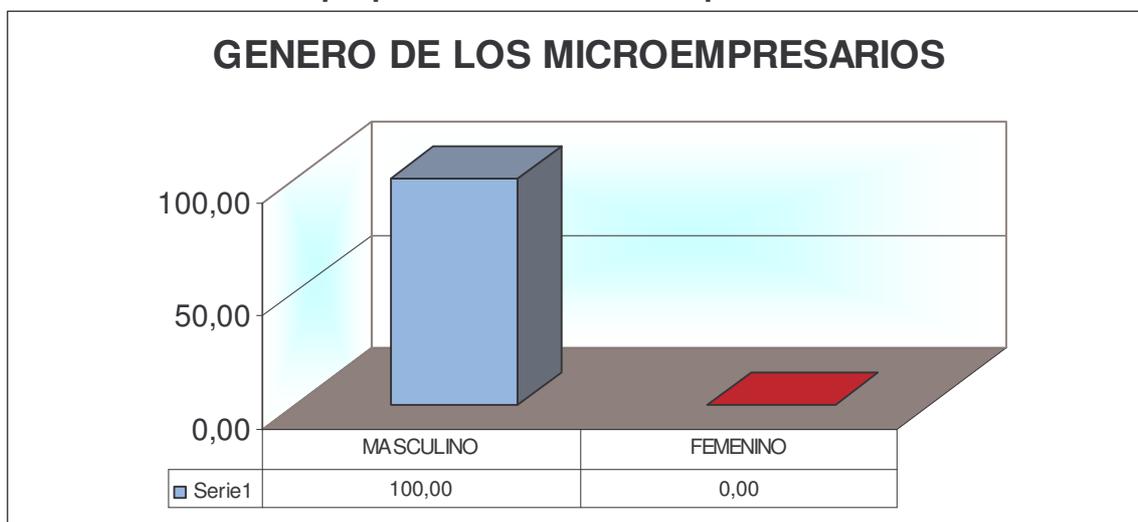


Fuente: Esta investigación

La producción de calzado en la ciudad de Túquerres ha sido una de las principales actividades que se vienen dando desde hace mucho tiempo, convirtiéndose en una tradición familiar que poco a poco ha tomado fuerza en esta ciudad debido a que el producto que se fabrica es de excelente calidad y a muy bajo precio atrayendo mercados importantes como es el de Puerto Rico en donde se admira la capacidad de diseño y acabados que nuestros artesanos realizan.

Del total de productores encuestados el 63.8 llevan entre 10 y 20 años dedicados a la actividad de la producción de calzado lo cual indica una excelente trayectoria y experiencia en esta ocupación, el 13.9% llevan entre 3 y 5 años, igual porcentaje entre 5 y 10 años, más de 20 años el 5.6% y el 2.8% llevan de 1 a 3 años.

**Gráfica 2. Genero del propietario de la microempresa**



Fuente: Esta investigación

**GENERO DEL PROPIETARIO DEDICADO A LA FABRICACIÓN DE CALZADO:** Según las herramientas de investigación utilizadas, en este caso particular las encuestas, se confirmó que el género más representativo es el masculino. En la totalidad de microempresas dedicadas a la fabricación de calzado predomina el hombre ya que el trabajo a desarrollar es brusco, y más pesado aún utilizando herramientas manuales o artesanales que son las que tienen los propietarios de estas unidades económicas productivas. El hombre representa el 100% del total, mientras que la mujer no representa ningún porcentaje.

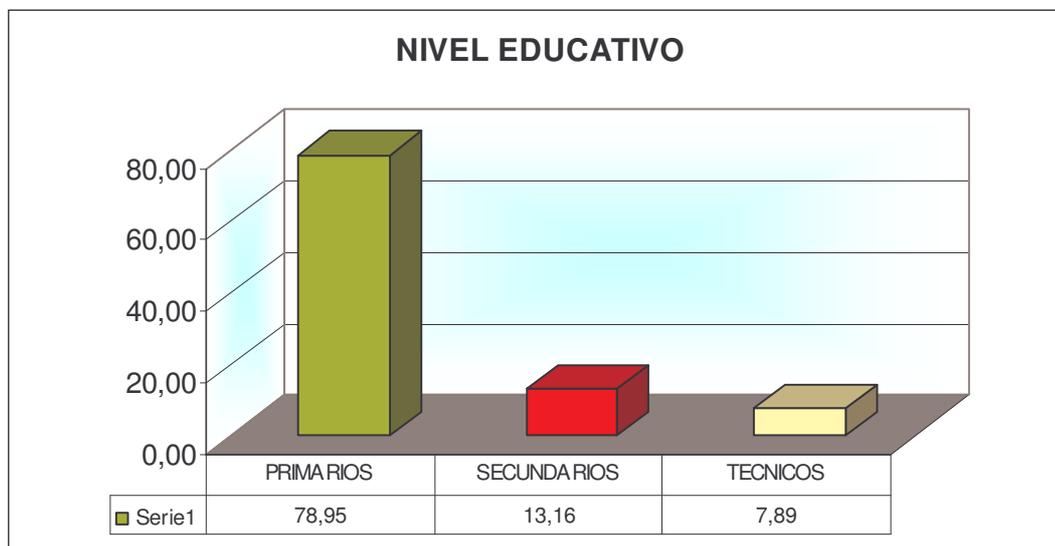
Una parte de los hombres dedicados a este oficio aprendieron esta actividad en pequeñas industrias antes existentes, o otra parte de siendo oficiales de pequeños talleres.

**Cuadro 5. Nivel Educativo del Microempresario**

ESTUDIOS		
PRIMARIOS	SECUNDARIOS	TECNICOS
28	5	3
77,77	13,16	7,89

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 3. Nivel educativo**



Fuente: Esta investigación

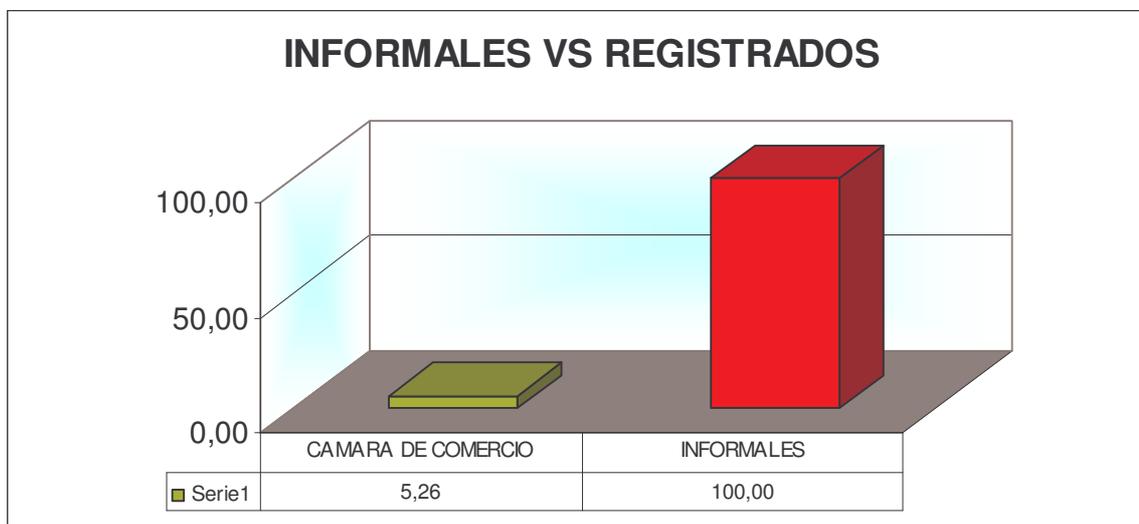
**Nivel educativo:** El nivel educativo es el pilar fundamental de una región, pues de ahí se deriva el desarrollo socioeconómico y el bienestar general. La educación y el ingreso están directamente relacionados es decir un mejor nivel educativo lleva a un aumento del nivel de ingreso.

Los microempresarios dedicados a la fabricación de calzado en Túquerres, según los resultados de la investigación nos presenta el siguiente panorama: el 77.77% de ellos tienen cursado estudios de primaria, un 13.16% el nivel secundario o bachillerato y solamente un 7.89% de los microempresarios tienen realizados estudios técnicos.

Teniendo en cuenta estos porcentajes podemos mencionar a groso modo que .el manejo del pequeño taller o microempresa del calzado es maniobrado empíricamente, teniendo como base fundamental su experiencia, pero a la vez con escasos conocimientos administrativos y comerciales que son una traba para' competir en el mercado.

Esta carencia de conocimientos puede ser uno de los motivos por los cuales los microempresarios del calzado no quieren asociarse ni prepararse para el futuro, simplemente se conforman con lo poco que tienen para vivir.

**Gráfico 4. Informales vs. Registrados**



Fuente: Esta investigación

### **CAPACIDAD DE PRODUCCION MENSUAL**

Debido a la falta de infraestructura, acceso a nuevas tecnologías y créditos, los productores de calzado se limitan a producir un mayor número de docenas de zapatos por lo que cada uno fabrica cada línea dependiendo del pedido realizado por el Almacén, época o cantidad demandada en el mercado informal que se realiza los días jueves en esta ciudad.

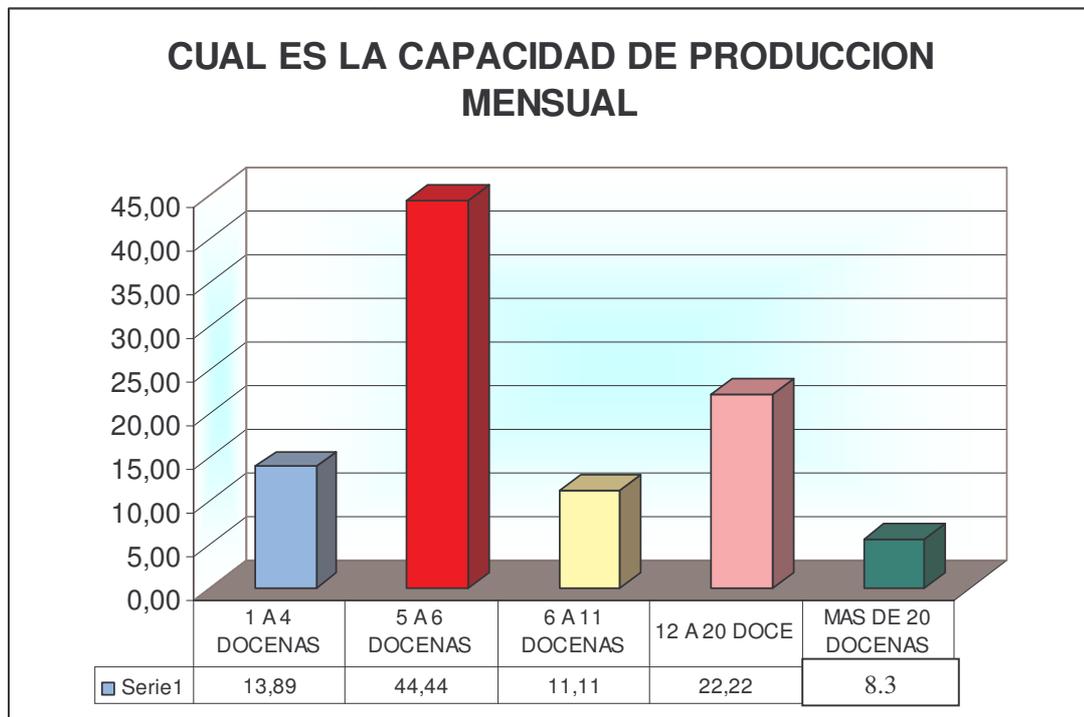
Como se evidencia en la siguiente información la capacidad de producción de los microempresarios fabricantes de calzado es baja ya que en un 44.44% fabrican tan solo de 5 a 6 docenas, 22.22% de 12 a 20 docenas, 13.89 % de 1 a 4 docenas, 11.11% de 6 a 11 docenas y tan sólo el 8.3% mas de 20 docenas; lo cual indica que la capacidad de producción es insuficiente para entrar a nuevos mercados.

**Cuadro 6. Capacidad de producción mensual**

<b>CUAL ES LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL DADO EN DOCENAS</b>				
<b>1 A 4 DOCENAS</b>	<b>5 A 6 DOCENAS</b>	<b>6 A 11 DOCENAS</b>	<b>12 A 20 DOCE</b>	<b>MAS DE 20 DOCENAS</b>
5	16	4	8	3
13,89	44,44	11,11	22,22	8.3

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 5. Capacidad de producción mensual**



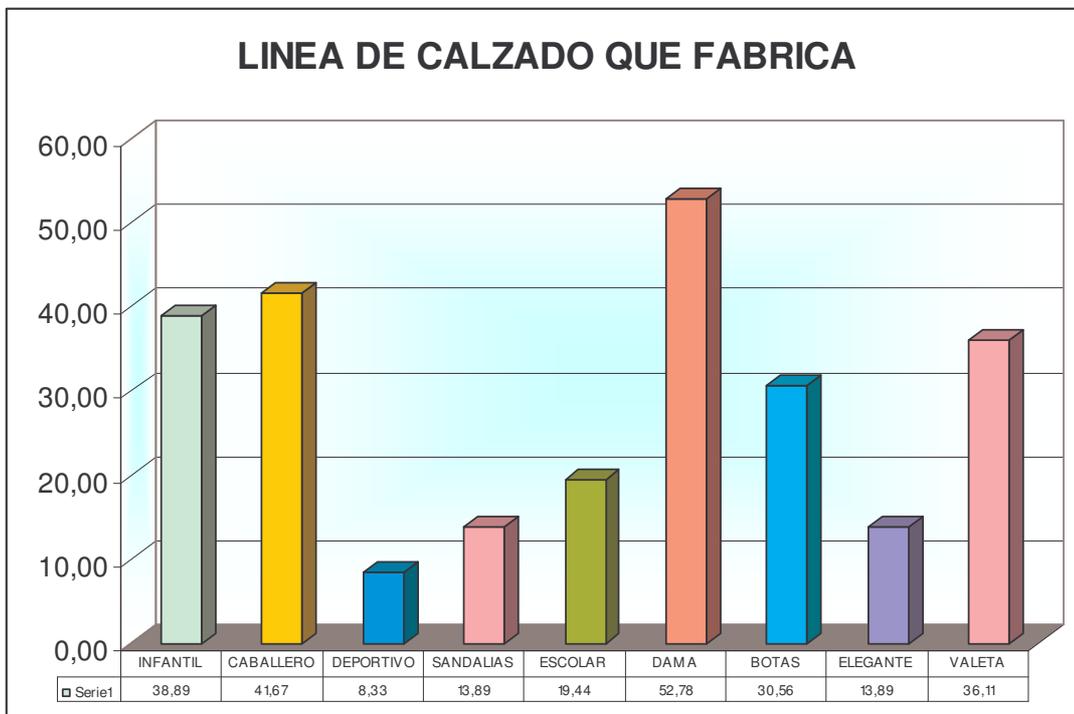
Fuente: Esta investigación

**Cuadro 7. Líneas de calzado que fabrica**

LINEA DE CALZADO QUE FABRICA								
INFANTIL	CABALLERO	DEPORTIVO	SANDALIAS	ESCOLAR	DAMA	BOTAS	ELEGANTE	VALETA
14	15	3	5	7	19	11	5	13
38,89	41,67	8,33	13,89	19,44	52,78	30,56	13,89	36,11

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 6. Líneas de calzado que fabrica**



Fuente: Esta investigación

Según la gráfica se observa las líneas de calzado fabricadas por los microempresarios Tuquerreños, se destaca el calzado de dama con un 52.78%, caballero con un 41.67% e infantil con un 38.89%.

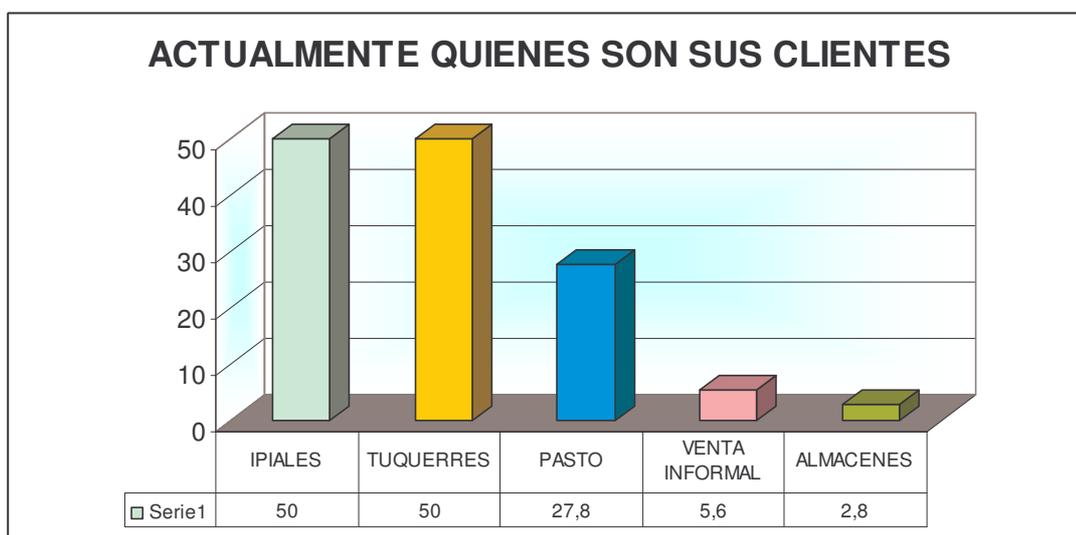
Las líneas que más se fabrican son de hombre con un 41.67% y de dama con un 52.78% ya que son de los productos más apetecidos por los mercados de Ipiales y Pasto debido a que el cuero que se utiliza es muy suave y de excelente calidad, sin dejar atrás el diseño, acabado y bajo precio; al contrario del deportivo que ocupa tan sólo el 8.33% de las líneas que se fabrican, esto se debe a que este tipo de líneas se importan desde el Ecuador con precios relativamente mucho más bajos de los que se ofrecen en esta ciudad.

**Cuadro 8. Actualmente quienes son sus clientes**

CLIENTES	No.	%
IPIALES	18	50
TUQUERRES	18	50
PASTO	10	27,8
VENTA INFORMAL MERCADO	2	5,6
ALMACENES	1	2,8

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 7. Actualmente quienes son sus clientes**



Fuente: Esta investigación

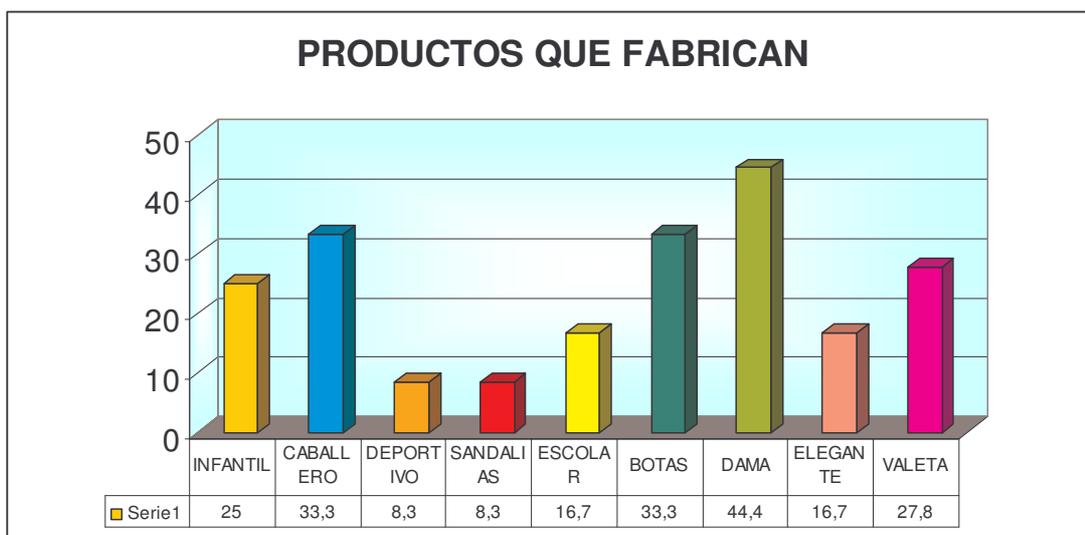
Los mercados a donde se distribuye el calzado fabricado en Túquerres con mayor frecuencia son Ipiales, el cual ocupa el 50% y Túquerres ocupa el 50%, esto se debe a que estas dos ciudades son reconocidas por la calidad de estos productos en donde además se tiene la mayoría de contratos entre productores y comercializadores; Ipiales por ser zonas de frontera tiende a comercializar con mayor facilidad estos productos ya que los ecuatorianos son uno de los principales clientes de el calzado Túquerreño.

**Cuadro 9. Que productos fabrica y cual es el precio de venta**

PRODUCTOS	NO.	%	PRECIO PROMEDIO DE VENTAS
INFANTIL	9	25	\$ 8.666
CABALLERO	12	33,3	\$ 23.083
DEPORTIVO	3	8,3	\$ 23.333
SANDALIAS	3	8,3	\$ 25.000
ESCOLAR	6	16,7	\$ 19.166
BOTAS	12	33,3	\$ 19.583
DAMA	16	44,4	\$ 24.813
ELEGANTE	6	16,7	\$ 26.500
VALETA	10	27,8	\$ 22.500

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 8. Productos que fabrican**



Fuente: Esta investigación

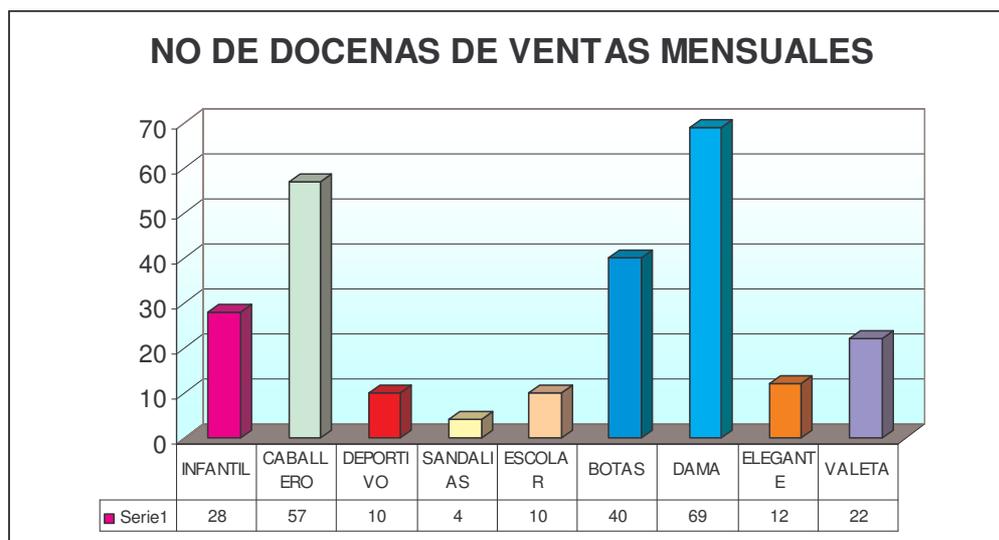
La línea de mayor demanda entre los habitantes es la de dama ya que las mujeres siempre están pendientes de los nuevos diseños, modelos y colores que impone la moda, lo cual permite que los productores logren obtener mayores ventas y por ende mayores ganancias.

**Cuadro 10. Cantidad Mensual De Venta Del Producto dado en miles de pesos**

PRODUCTOS	No. Docenas	%	INGRESOS MENSUALES VENTAS
INFANTIL	28	11,1	\$ 2.337.000
CABALLERO	57	22,6	\$ 6.079.000
DEPORTIVO	10	4,0	\$ 2.712.000
SANDALIAS	4	1,6	\$ 1.056.000
ESCOLAR	10	4,0	\$ 1.414.000
BOTAS	40	15,9	\$ 3.541.000
DAMA	69	27,4	\$ 6.087.002
ELEGANTE	12	4,8	\$ 4.548.000
VALETA	22	8,7	\$ 3.071.000
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>	<b>100,0</b>	<b>\$ 30.845.002</b>

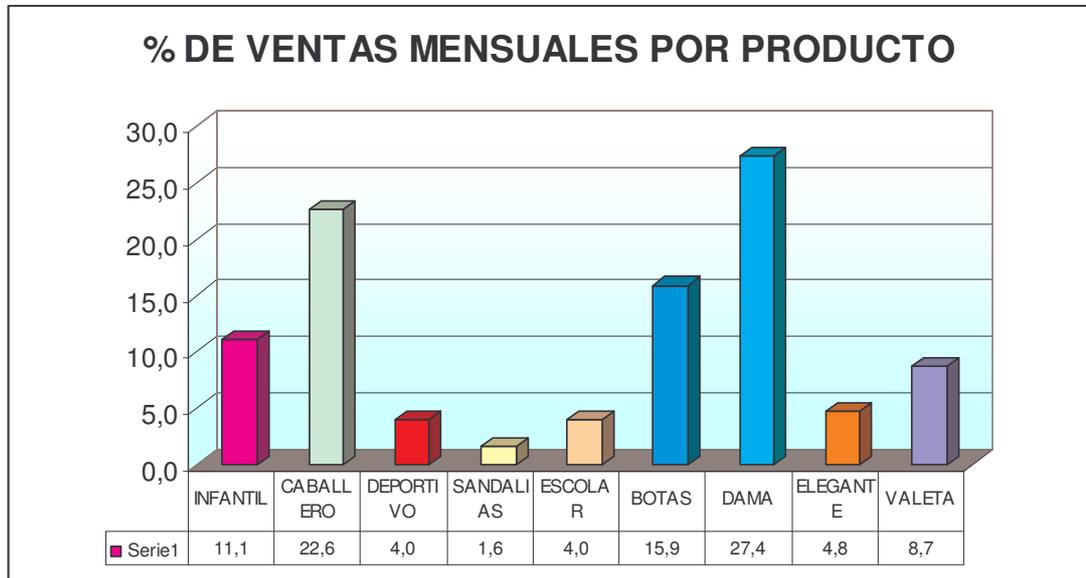
Fuente: Esta investigación

**Gráfico 9. No de docenas de venta mensuales**



Fuente: Esta investigación

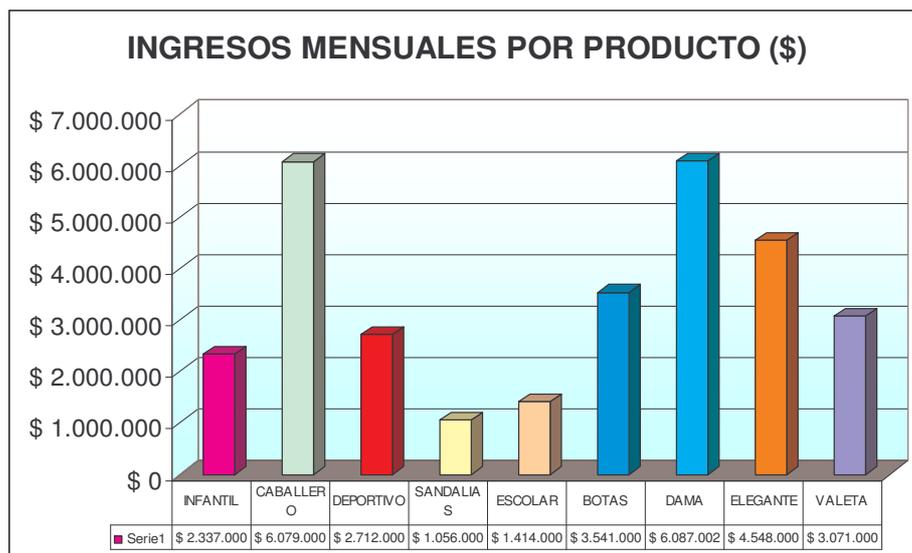
**Gráfico 10. Porcentaje de ventas mensuales por producto (dado en miles de pesos)**



Fuente: Esta investigación

Los productores obtienen un mayor ingreso al vender productos para caballero y dama ya que son los productos de mayor comercialización hasta la ciudad de Ipias y Tulcán (Ecuador) debido a su excelente calidad y bajo precio.

**Gráfico 11. Ingresos mensuales por producto**



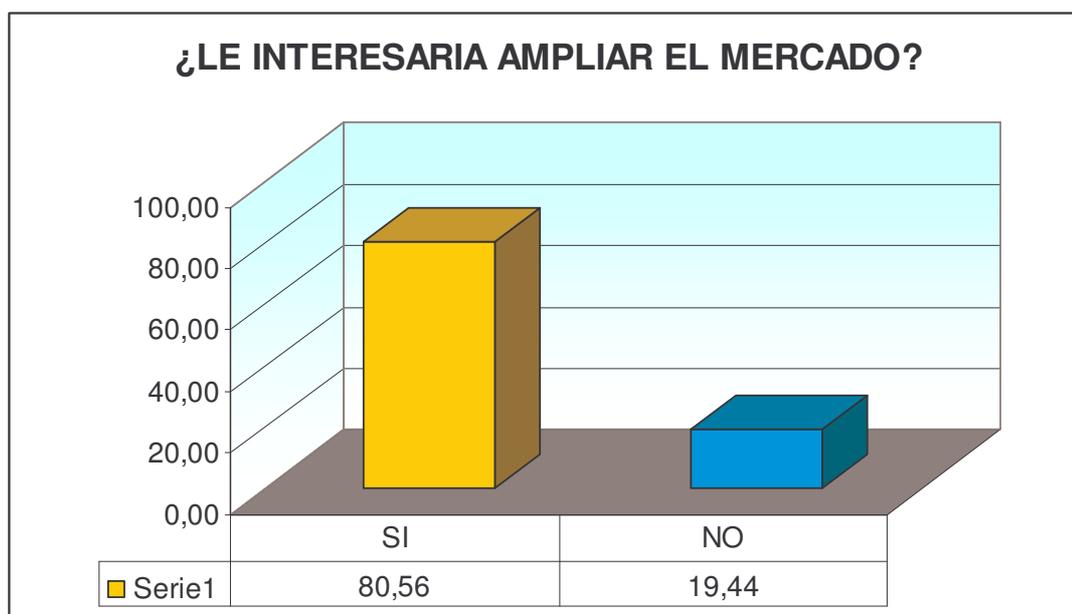
Fuente: Esta investigación

**Cuadro 11. Interés en ampliar el mercado**

¿LE INTERESARIA AMPLIAR SU MERCADO?	
SI	NO
29	7
80,56	19,44

Fuente: Esta investigación

**Grafico 12. Interés en ampliar el mercado**



Fuente: Esta investigación

El 80.36% de los productores encuestados desean ampliar el mercado ya que desean dar a conocer su producto a diferentes ciudades del país para poder obtener mayor posibilidad de ventas, mejores oportunidades de trabajo, adquirir mayor competitividad, mejorando así su rentabilidad y utilidades.

Las razones de interés de ampliación del mercado, son:

- ❖ Vender más y ganar más.
- ❖ Falta de infraestructura y capacidad productiva.

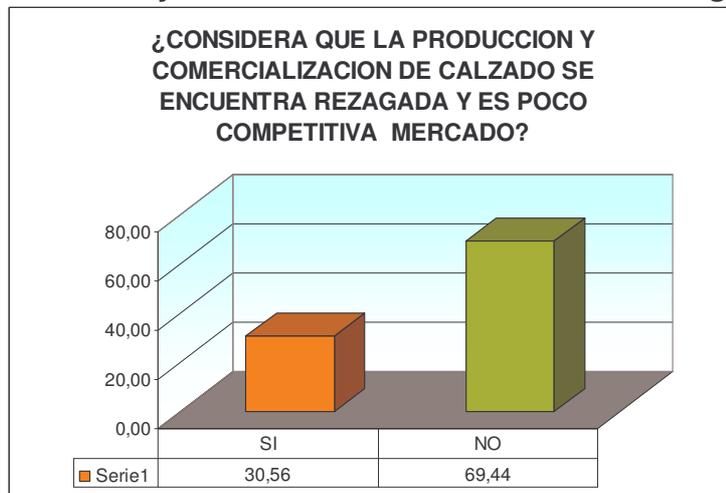
- ❖ Mejorar las ventas.
- ❖ Falta de capacidad productiva.
- ❖ Dar a conocer el producto.
- ❖ Aumentar la capacidad productiva.
- ❖ Producir mas zapatos.
- ❖ Mayor oportunidad laboral.
- ❖ No tiene infraestructura adecuada.
- ❖ Falta de capacidad productiva.
- ❖ Incremento de utilidades.
- ❖ Más rentabilidad y ganancias.
- ❖ Más trabajo.
- ❖ Tener más ventajas competitivas.
- ❖ Adquirir más competitividad.
- ❖ Incrementa el trabajo.
- ❖ Mejorar situación económica.

**Cuadro 12 Producción y comercialización se encuentra rezagada**

SI	NO
11	25
30,56	69,44

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 13. Producción y comercialización se encuentra rezagada**



Fuente: Esta investigación

El 69.44% de los encuestados dijo que la producción y comercialización de calzado no se encuentra rezagado, esto se debe a que esta actividad productiva por ser una tradición familiar se ha quedado limitada a utilizar herramientas obsoletas, a producir cantidades mínimas de calzado; a no acceder a cursos de capacitación, etc; esta falta de capacitación y visión les impide a acceder a nuevas tecnologías, créditos, a buscar nuevas formas de asociación para que den a conocer su producto y amplíen sus canales de comercialización mejorando así sus utilidades y generen desarrollo para la región.

Las razones del rezagamiento del sector son:

- ❖ Poca variedad de calzado.
- ❖ Falta de contactos, proveedores y clientes.
- ❖ Infraestructura inadecuada.
- ❖ Existen pocos comerciantes que tengan grandes ventas.
- ❖ Son única el que fabrica calzado infantil.
- ❖ El único productor infantil.

**Cuadro 13. A que se debe esta situación**

<b>A QUE SE DEBE ESTA SITUACIÓN?</b>			
<b>FALTA DE ASOCIATIVIDAD</b>	<b>MUCHA COMPETENCIA</b>	<b>FALTA DE MERCADO</b>	<b>FALTA DE VISIÓN EMPRESARIAL</b>
19	1	0	5
52,8	2,8	0,0	13,9

Fuente: Esta investigación

Cabe resaltar que 11 de los 36 productores encuestados no contestaron este interrogante.

**Gráfico 14. A que se debe esta situación**



Fuente: Esta investigación

La situación se debe principalmente a la falta de asociatividad en un 52.8%, falta de visión empresarial con un 13.9% y mucha competencia con un 2.8%.

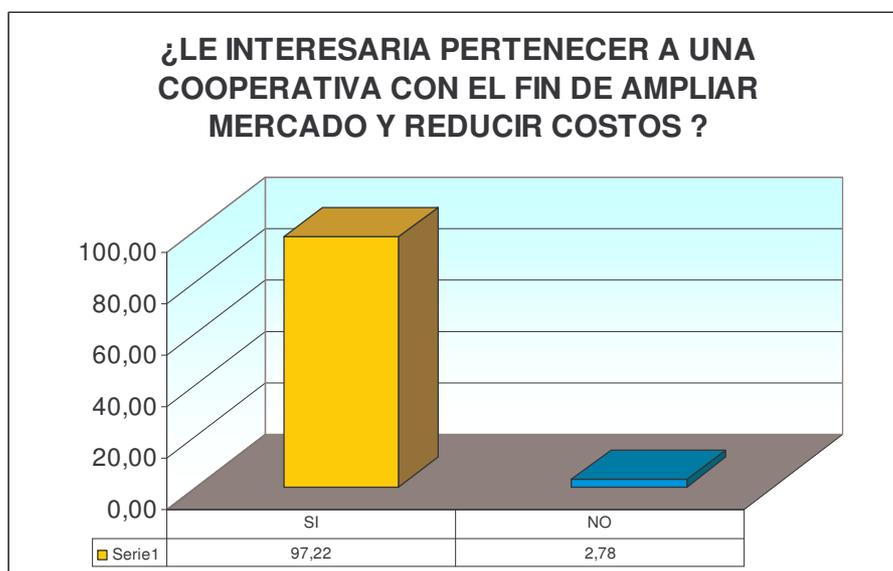
**Cuadro 14. Le interesaría pertenecer a una Cooperativa con el fin de ampliar Mercado y reducir costos.**

LE INTERESARIA PERTENECER A UNA COOPERATIVA CON EL FIN DE AMPLIAR MERCADO Y REDUCIR COSTOS	
SI	NO
35	1
97,22	2,78

Fuente: Esta investigación

El 97.22% de los productores de calzado en la ciudad de Túquerres les interesaría ampliar mercado y reducir costos y tan sólo el 2.78% no esta interesado en conformar dicha cooperativa.

**Gráfico 15. Le interesaría pertenecer a una Cooperativa con el fin de ampliar Mercado y reducir costos.**



Fuente: Esta investigación

El 97.22% de los productores de calzado encuestados opina que si, pues ellos quieren ampliar la comercialización de calzado a otras ciudades del país para que de esta manera aumenten considerablemente la capacidad productiva generando

así mayores utilidades y rentabilidad, adquiriendo una mayor visión empresarial en conjunto con los asociados.

Las razones de conformar una cooperativa se centra en los siguientes aspectos:

- ❖ Aumentar la capacidad productiva.
- ❖ Ampliar la comercialización del producto
- ❖ Tener oportunidad de créditos.
- ❖ Ampliar mercado y ventas.
- ❖ Incrementar ventas y ganancias.
- ❖ Más ganancias y trabajo.
- ❖ Tener mas trabajo.
- ❖ Ampliar mercado.
- ❖ Comercializar más fácil el producto.
- ❖ Aumentar producción.
- ❖ Vender más calzado.
- ❖ Oportunidad de sacar el producto al mercado.
- ❖ Oportunidad de trabajo.
- ❖ Reducir costos.
- ❖ Adquirir mayor visión empresarial en conjunto con los asociados.

Los fabricantes de calzado aspiran a que con la creación de la Cooperativa tengan acceso a un mayor número de canales de distribución, dando a conocer la excelente calidad, diseño, modelo y acabado de cada producto que realizan, así mismo que esta les brinde facilidades a la hora de adquirir materiales para realizar el proceso productivo, brindadoles prestaciones sociales y créditos para mejorar las condiciones laborales de los asociados.

Entre las expectativas de los productores de calzado se encuentran:

- ❖ Mayor rentabilidad y mayor trabajo.
- ❖ Generar desarrollo económico para los productores.
- ❖ De facilidades para que el producto pueda venderse a mas bajo precio.
- ❖ Vender mayor número de productos.
- ❖ Tener más posibilidades de trabajo.
- ❖ Cumpla con los objetivos y ayude a los productores.
- ❖ Que ayude a salir adelante a los productores.
- ❖ Cumplir con los topes de la comercialización.
- ❖ Mayor desarrollo para la ciudad y los productores.
- ❖ Cumplir con lo que se propone.
- ❖ Aumente el trabajo en la región.
- ❖ Incrementar utilidades y rentabilidad.
- ❖ Comercializar con mayor facilidad.
- ❖ Contribuye al desarrollo de la ciudad.
- ❖ Ayude a los productores de calzado.
- ❖ Vender más productos.
- ❖ Mejorar las condiciones de trabajo.
- ❖ Cumplir con los objetivos.
- ❖ Mejorar la comercialización.
- ❖ Mejores oportunidades de comercialización.
- ❖ Créditos.
- ❖ Sea suficiente, cumpla con los objetivos propuestos, contribuya con el mejoramiento de la ciudad.

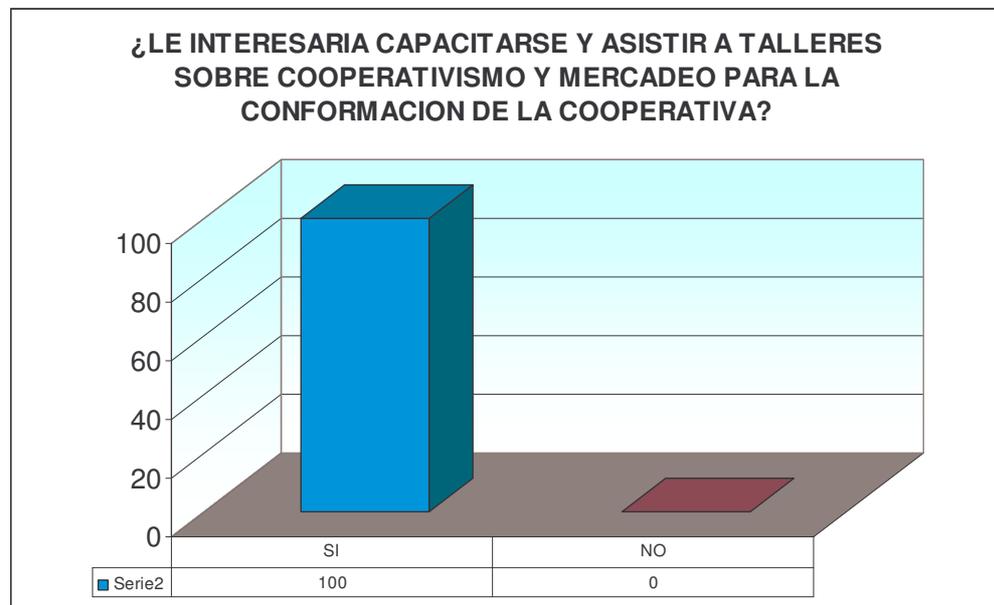
- ❖ créditos, mejorar la producción.
- ❖ Que colabore con el progreso de la ciudad.
- ❖ Prestaciones sociales.
- ❖ Condiciones – prestaciones.
- ❖ Mayor producción por trabajar en grupo y mayor apoyo.
- ❖ Facilidad de comercialización - venta, bajos costos en materiales.
- ❖ Prestaciones sociales.
- ❖ Condiciones – prestaciones.
- ❖ Mayor producción por trabajar en grupo y mayor apoyo.

**Cuadro 15. Le interesaría capacitarse y asistir a los talleres sobre Cooperativismo y mercadeo para la conformación de la Cooperativa**

<b>LE INTERESARIA CAPACITARSE Y ASISTIR A TALLERES SOBRE COOPERATIVISMO Y MERCADEO PARA LA CONFORMACIÓN DE LA COOPERATIVA</b>	
<b>SI</b>	<b>NO</b>
36	0
100	0

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 16. Le interesaría capacitarse y asistir a los talleres sobre Cooperativismo y mercadeo para la conformación de la Cooperativa**



Fuente: Esta investigación

Debido a la falta de visión empresarial los artesanos del Municipio de Túquerres se han limitado a implementar un sistema que le permita adquirir un mayor conocimiento tecnológico, de cooperativismo, mercadeo, comercialización, técnicas de ventas, estrategias productivas por lo cual el 100% de los encuestados está interesado en capacitarse y asistir a talleres sobre cooperativismo y mercadeo.

**Conclusión de factibilidad de asociación:** El 97.22% de los productores de calzado en la ciudad de Túquerres les interesaría ampliar mercado y reducir costos y tan sólo el 2.78% no está interesado en conformar dicha cooperativa, por tanto se evidencia la factibilidad de asociación de los productores de calzado para la comercialización. Además se sabe que la calidad del producto es buena y va a permitir posicionarse en el mercado debido a diseños, material, durabilidad, entre otros.

El 80.36% de los productores encuestados desean ampliar el mercado ya que desean dar a conocer su producto a diferentes ciudades del país para poder obtener mayor posibilidad de ventas, mejores oportunidades de trabajo, adquirir mayor competitividad, mejorando así su rentabilidad y utilidades.

### 3. FACTIBILIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

Para determinar la factibilidad comercial para la venta de productos de calzado en almacenes en la Ciudad de Pasto e Ipiales, se realizó una investigación con los Almacenes Comercializadoras de Calzado.

**Cuadro 16. Comercializadores de calzado**

Municipio	Número
Pasto	103
Ipiales	100
Otros municipios	7
<b>TOTAL</b>	<b>210</b>

Fuente: Cámara de Comercio, anuario estadístico 2007

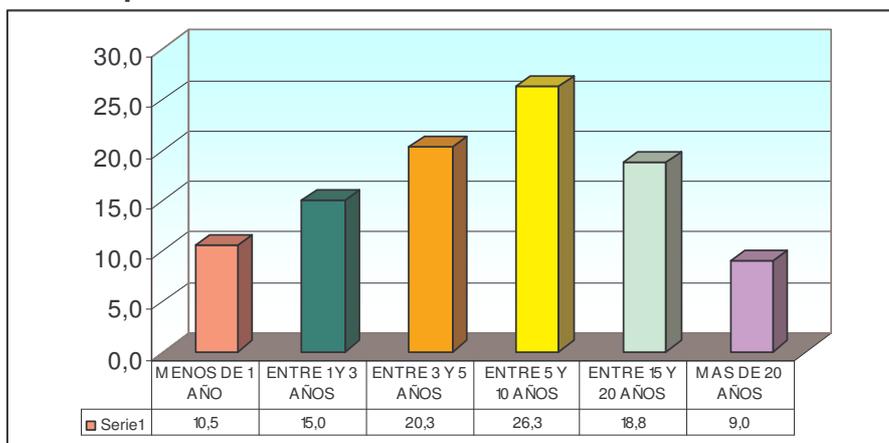
Se aplicaron 133 encuestas con lo cual se obtuvo los siguientes resultados:

**Cuadro 17. Tiempo de dedicación en la comercialización de calzado (dado en años)**

HACE CUANTO SE DEDICA A LA COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO					
MENOS DE 1 AÑO	ENTRE 1 Y 3 AÑOS	ENTRE 3 Y 5 AÑOS	ENTRE 5 Y 15 AÑOS	ENTRE 15 Y 20 AÑOS	MAS DE 20 AÑOS
14	20	27	35	25	12
10,5	15,0	20,3	26,3	18,8	9,0

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 17. Tiempo de dedicación en la comercialización de calzado**



Fuente: Esta investigación

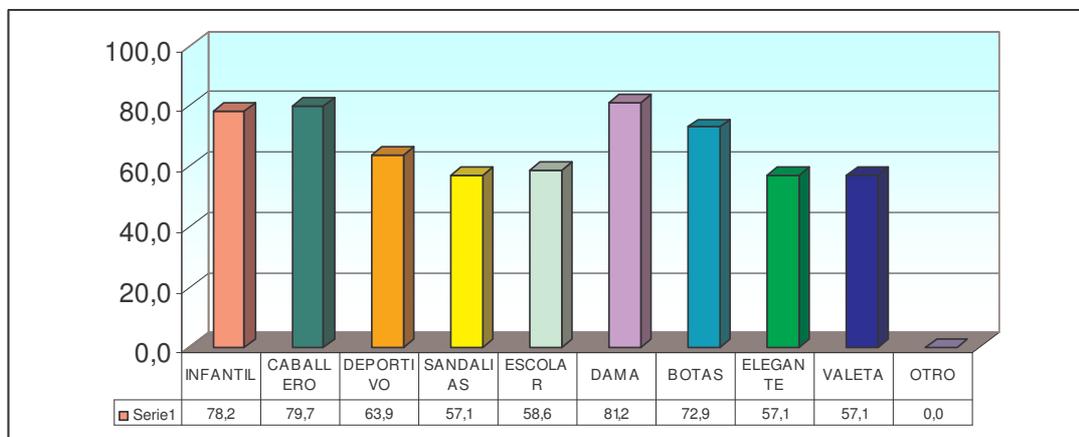
Del total de empresas encuestadas dedicadas a la comercialización de calzado en la ciudad de Pasto e Ipiales, se concluye que la mayoría de estas se han dedicado a este negocio entre los 5 y 10 años, arrojando un porcentaje del 26.3%, con esto podemos analizar que el negocio de la comercialización de calzado se ha incrementado recientemente ya que los almacenes tienen una trayectoria menor a 10 años, por lo contrario vemos que tan solo el 9% de estas empresas tiene una antigüedad de 20 años o mas, lo cual indica que su trayectoria es mucho mas amplia y con mucha mas experiencia.

**Cuadro 18. Líneas de calzado que comercializa**

QUE LINEAS DE CALZADO COMERCIALIZA									
INFANTIL	CABALLERO	DEPORTIVO	SANDALIAS	ESCOLAR	DAMA	BOTAS	ELEGANTE	VALETA	OTRO
104	106	85	76	78	108	97	76	76	0
78,2	79,7	63,9	57,1	58,6	81,2	72,9	57,1	57,1	0,0

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 18. Líneas de calzado que comercializa**



Fuente: Esta investigación

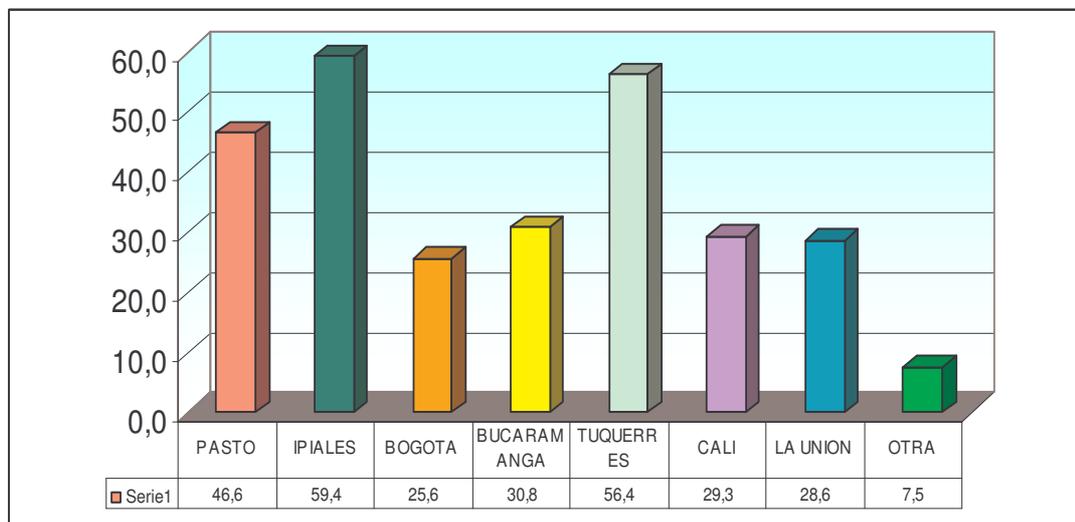
Del total de empresas comercializadoras de calzado en Pasto e Ipiales el 81.2% venden calzado de dama, siendo este el mayor porcentaje, este calzado es el que arroja mayor demanda en los diferentes almacenes, además varios establecimientos se dedican única y exclusivamente a la venta y comercialización de este tipo de calzado.

**Cuadro 19. Proveedores**

DE QUE REGIÓN SON SUS PROVEEDORES							
PASTO	IPIALES	BOGOTÁ	BUCARAMANGA	TUQUERRES	CALI	LA UNION	OTRA
62	79	34	41	75	39	38	10
46,6	59,4	25,6	30,8	56,4	29,3	28,6	7,5

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 19. Proveedores**



Fuente: Esta investigación

En cuanto a proveedores, vemos como los almacenes en pasto e Ipiales prefieren los productos de calzado de su misma ciudad, ya que así apoyan al desarrollo de este sector y se benefician mutuamente, uno de los porcentajes mas destacados es el de Ipiales con un 59.4%, y pasto con un 46.6% , esto demuestra que la mayoría busca proveedores que se encuentran en la ciudad; vemos como Tuquerres arroja un porcentaje de 56.4%, demostrando también que esta ciudad es preferida como proveedora de calzado.

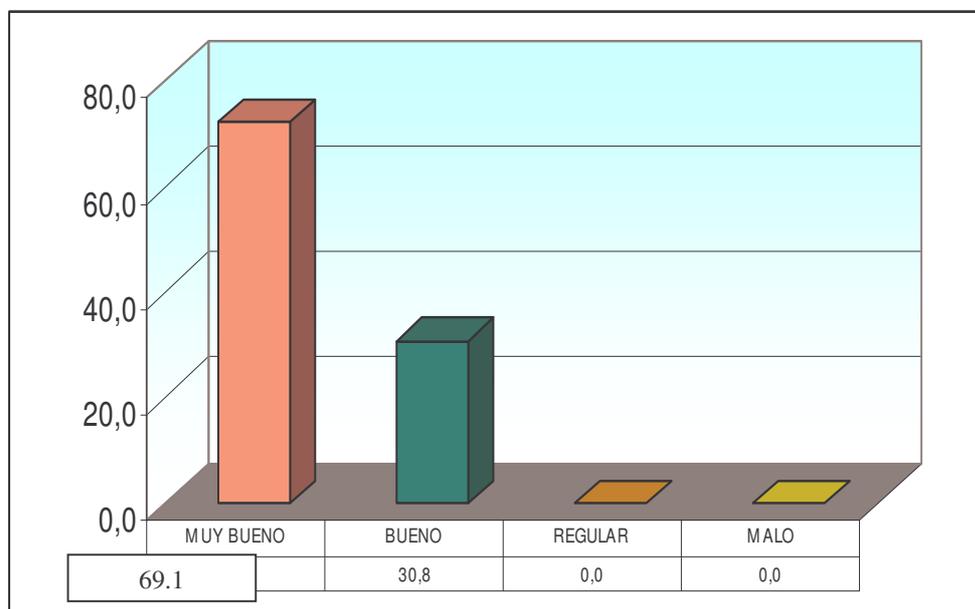
En cuanto a la región de donde son los proveedores de comercializadores de calzado en Pasto e Ipiales, se tienen los siguientes resultados: Pasto 46.6%, Ipiales 59.4%, Bogotá 25.6%, Bucaramanga 30.8%, Túquerres 56.4%, Calí 29.3%, La Unión 28.6% y otras ciudades como Cúcuta y Medellín el 7.5%. Se observa una tendencia sobre todo en los comercializadores de Ipiales en proveedores de su misma ciudad y de Túquerres.

**Cuadro 20. Opinión sobre calidad de calzado de los proveedores**

<b>QUE OPINION LE MERECE EL CALZADO FABRICADO POR SUS PROVEEDORES'</b>			
<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>MALO</b>
92	41	0	0
69.1	30,8	0,0	0,0

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 20. Opinión sobre calidad de calzado de los proveedores**



Fuente: Esta investigación

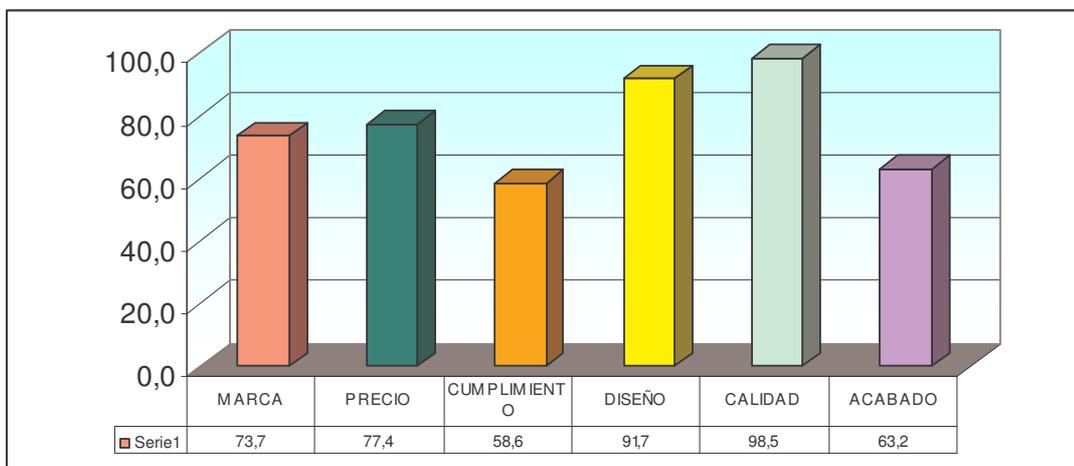
Del total de comercializadoras de calzado encuestados el 69.1% consideran el calzado de sus proveedores como muy bueno y el 30.8% bueno, haciendo énfasis en la calidad y el precio del calzado.

**Cuadro 21. Características de los proveedores.**

¿QUE CARACTERÍSTICAS TIENE EN CUENTA PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES?					
MARCA	PRECIO	CUMPLIMIENTO	DISEÑO	CALIDAD	ACABADO
98	103	78	122	131	84
73,7	77,4	58,6	91,7	98,5	63,2

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 21. Características de los proveedores.**



Fuente: Esta investigación

Según los comercializadores de calzado, consideran que la calidad con un 98.5% es una de las características más importantes a la hora de seleccionar a sus proveedores, la segunda característica más importante es el diseño con un 91.7% , ya que el calzado debe estar ala vanguardia de la moda por preferencia del cliente, y el tercero que obtuvo mas peso fue el precio con un 77.4%, con estos datos podemos decir que lo que buscan los comercializadores de calzado tanto de la ciudad de pasto e Ipiales es un producto que además de ser bonito, sea bueno y barato.

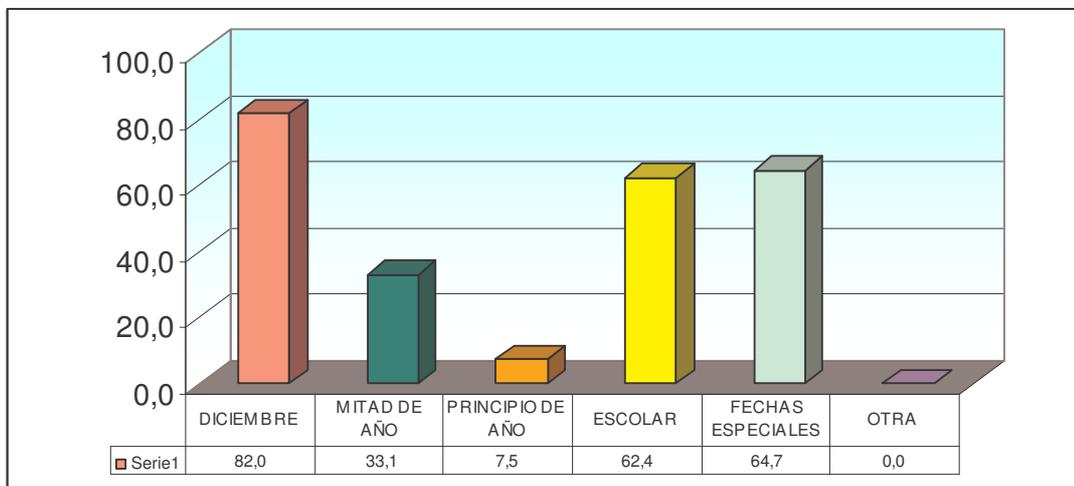
Las características mas importantes para la selección de sus proveedores son: marca en un 73.7%, precio 77.4%, cumplimiento 58.6%, diseño 91.7%, calidad 98.5% y acabado 63.2%.

**Cuadro 22. Temporadas de mayor demanda de calzado**

QUE TEMPORADAS SON LAS DE MAYOR DEMANDA DE CALZADO?						
	MITAD DE AÑO	PRINCIPIO DE AÑO	ESCOLAR	FECHAS ESPECIALES	OTRA	
DICIEMBRE	109	44	10	83	86	0
	82,0	33,1	7,5	62,4	64,7	0,0

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 22. Temporadas de mayor demanda de calzado**



Fuente: Esta investigación

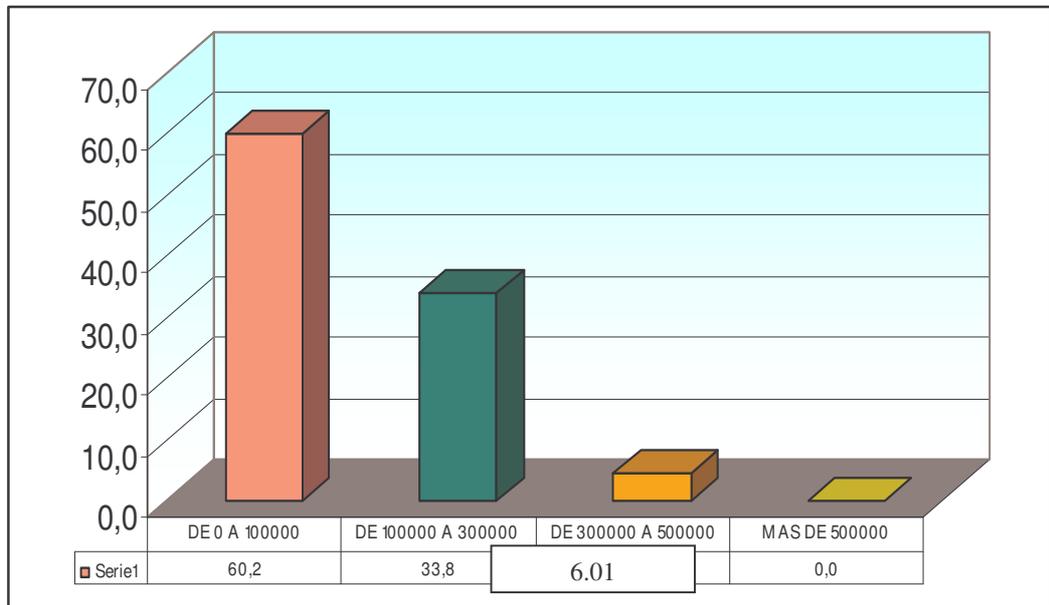
Según los comercializadores de calzado la temporada de diciembre es la de mayor demanda en un 82%, mitad de año 33.1%, principio de año 7.5%, escolar 62.4%, fechas especiales el 64.7%.

**Cuadro 23. Promedio de ventas diarios en épocas de baja demanda (dado en Miles de pesos)**

¿CUAL ES EL PROMEDIO DE VENTAS DIARIOS EN EPOCAS DE BAJA DEMANDA? (dado en miles de pesos)			
DE \$0 A \$100000	DE \$100000 A \$300000	DE \$300000 A \$500000	MAS DE \$500000
80	45	8	0
60,2	33,8	6,01	0,0

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 23. Promedio de ventas diarios en épocas de baja demanda (dado en Miles de pesos)**



Fuente: Esta investigación

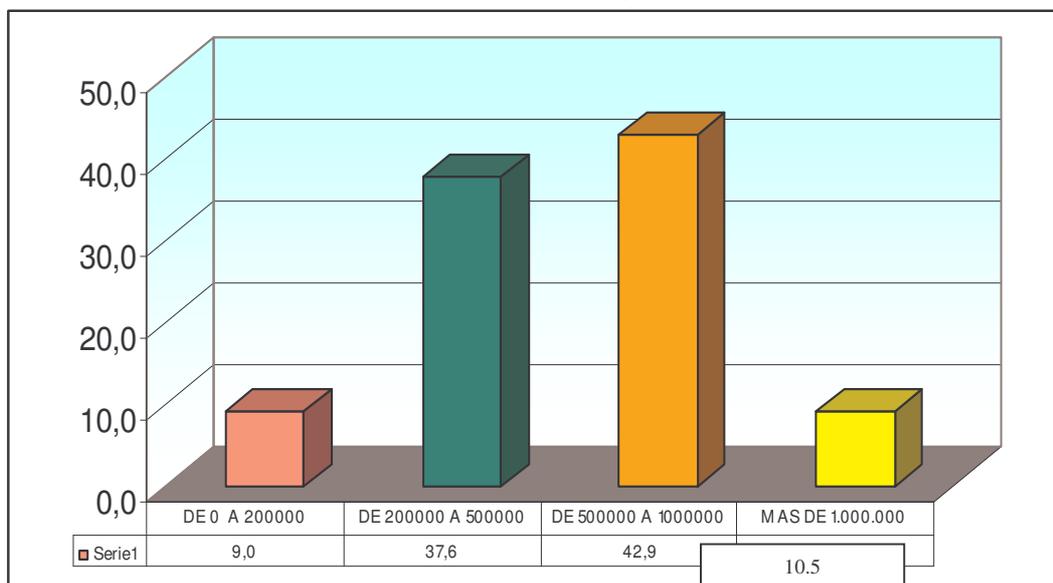
Según las comercializadores de calzado en Pasto e Ipiales en épocas de baja demanda el promedio diario de ventas es de 0 a 100.000 pesos en un 60.2%, de 100.000 a 300.000 el 33.8%, de \$300.000 a \$500.000 el 6.01%.

**Cuadro 24. Promedio de ventas diarios en épocas de alta demanda (en miles De pesos)**

¿CUAL ES EL PROMEDIO DE VENTAS DIARIAS EN TEMPORADAS ALTAS? (dado en miles de pesos)			
DE \$0 A \$200000	DE \$200000 A \$500000	DE \$500000 A \$1000000	MAS DE \$1.000.000
12	50	57	14
9,0	37,6	42,9	10,5

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 24. Promedio de ventas diarios en épocas de alta demanda.**



Fuente: Esta investigación

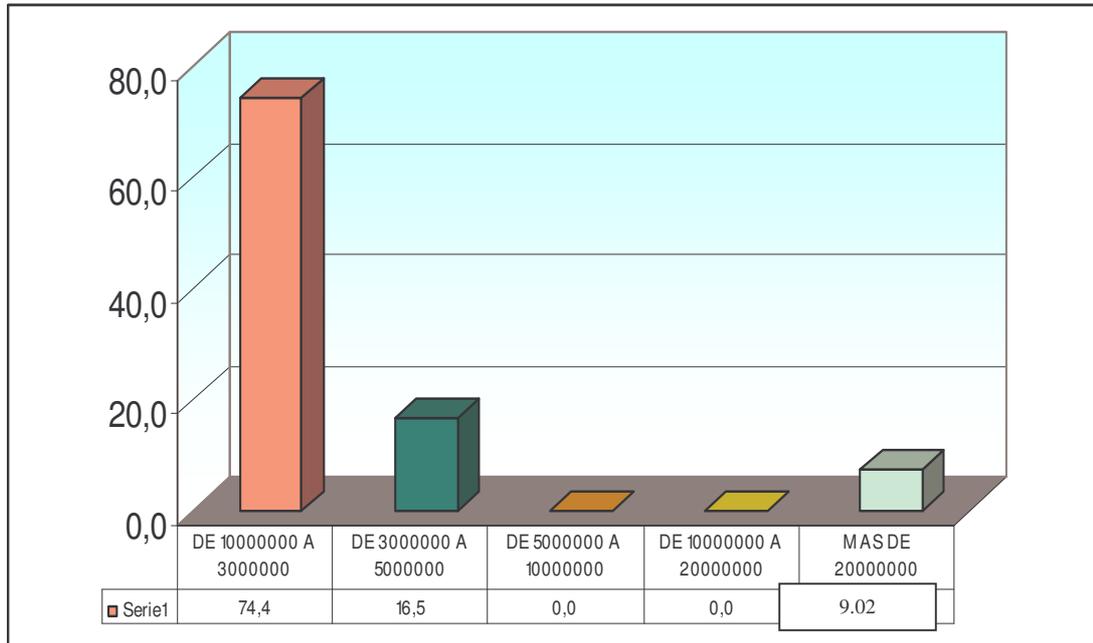
Del total de almacenes comercializadores de calzado en épocas de alta demanda el promedio diario de ventas es de 0 a 200.000, de \$200.000 a \$500.000 el 37.5%, de \$500.000 a \$1.000.000 el 42.9% y mas de \$1.000.000 el 9%.

**Cuadro 25. Promedio de pedidos mensuales a sus proveedores (en miles de Pesos)**

CUAL ES EL PROMEDIO DE PEDIDOS MENSUALES QUE REALIZA A SUS PROVEEDORES (dado en miles de pesos)				
DE \$1000000 A \$3000000	DE \$3000000 A \$5000000	DE \$5000000 A \$10000000	DE \$10000000 A \$20000000	MAS DE \$20000000
99	22	0	0	12
74,4	16,5	0,0	0,0	9.02

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 25. Promedio de pedidos mensuales a sus proveedores**



Fuente: Esta investigación

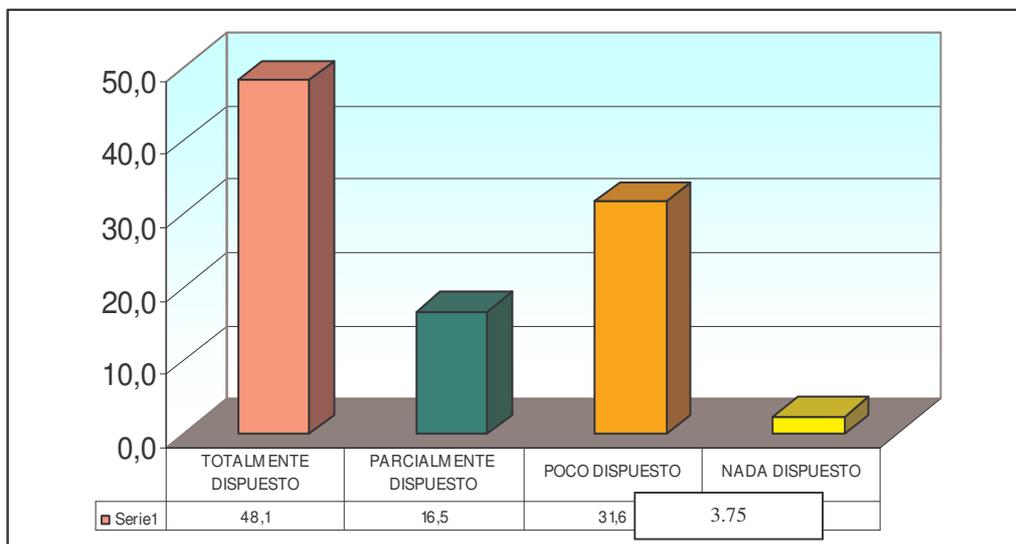
Del total de almacenes comercializadores de calzado en épocas de alta demanda el promedio diario de ventas es de 0 a 200.000, de \$200.000 a \$500.000 el 37.5%, de \$500.000 a \$1.000.000 el 42.9% y mas de \$1.000.000 el 9%.

**Cuadro 26. Disposición de cambio de proveedor**

<b>ESTARÍA DISPUESTO A CAMBIAR DE PROVEEDORES SI ESTOS LE OFRECIERAN UNA MEJOR CALIDAD Y PRECIO?</b>			
<b>TOTALMENTE DISPUESTO</b>	<b>PARCIALMENTE DISPUESTO</b>	<b>POCO DISPUESTO</b>	<b>NADA DISPUESTO</b>
64	22	42	5
48,1	16,5	31,6	3,75

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 26. Disposición de cambio de proveedor**



Fuente: Esta investigación

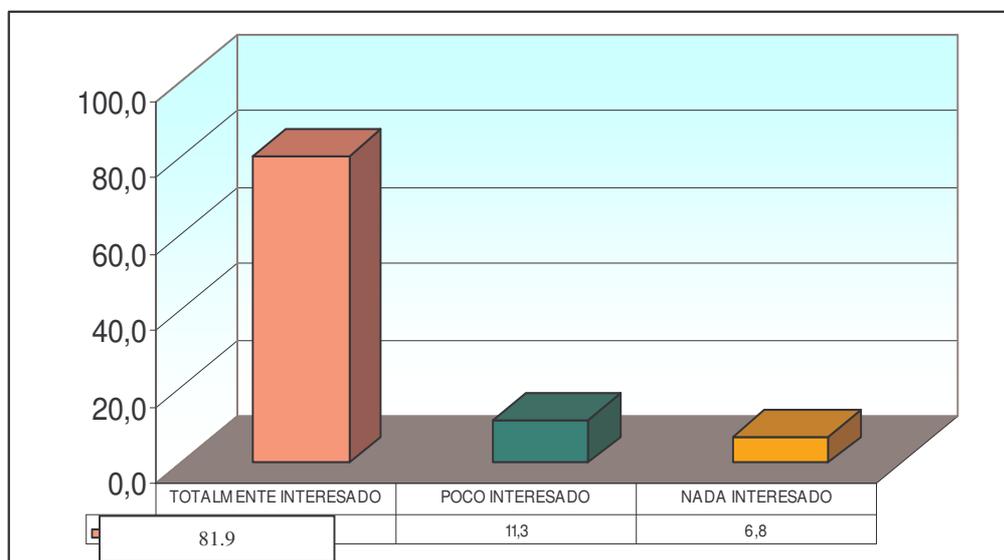
Del total de establecimientos encuestados el 48.1% están totalmente dispuestos a cambiar de proveedor si estos le ofrecieran mayor calidad y mejor precio, el 16.5% se encuentra parcialmente dispuesto, 31.6% poco dispuestos y tan solo el 3.75% nada dispuestos.

**Cuadro 27. Interés en la distribución de calzado de una Cooperativa de Túquerres**

ESTARIA INTERESADO EN LA DISTRIBUCIÓN DE CALZADO DE UNA COOPERATIVA DE LA CIUDAD DE TUQUERRES, TENIENDO EN CUENTA QUE OFRECEN UN PRODUCTO DE EXCELENTE ACABADO, DISEÑO, CALIDAD Y A UN PRECIO COMPETITIVO		
TOTALMENTE INTERESADO	POCO INTERESADO	NADA INTERESADO
109	15	9
81,9	11,3	6,8

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 27. Interés en la distribución de calzado de una Cooperativa de Túquerres**



Fuente: Esta investigación

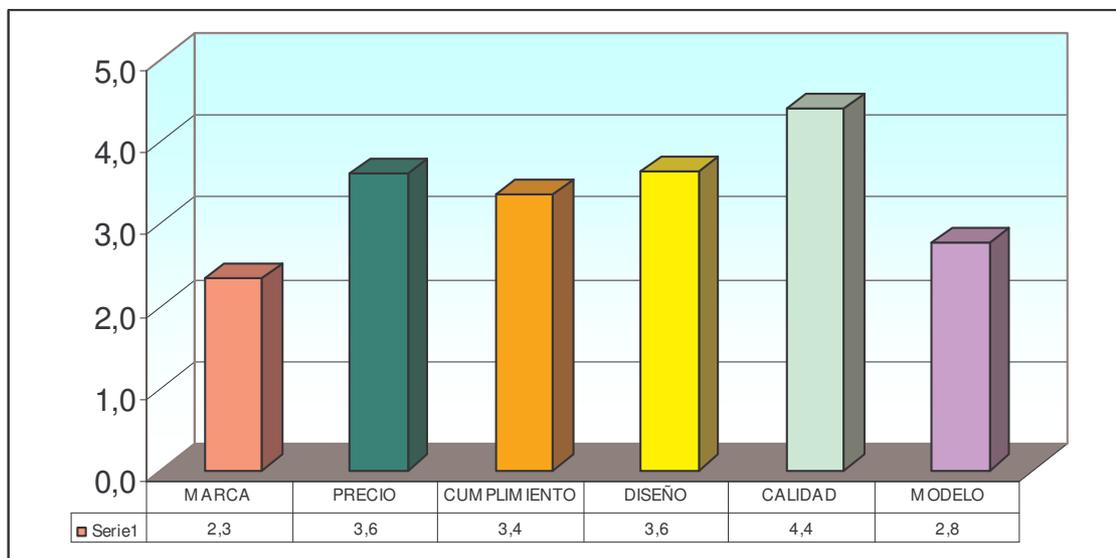
Del total de comercializadores de calzado encuestados el 80.5% se encuentra totalmente interesado en la distribución de calzado de una Cooperativa de la ciudad de Túquerres, ya que tienen buenas referencias sobre el calzado producido en esta ciudad, el 11.3% poco interesados, ya que poseen poco conocimiento sobre las fabricas de calzado en la ciudad y el 6.8% nada interesado, no esta dispuesto a cambiar de proveedores por que estos les ofrecen todas las facilidades que ellos requieren.

**Cuadro 28. Aspectos de mayor importancia para la selección del proveedor.**

QUE ASPECTOS CONSIDERA DE MAYOR IMPORTANCIA CALIFICANDO DE 1 A 5, SIENDO 5 EL MAS IMPORTANTE Y 1 EL MENOS IMPORTANTE PARA LA SELECCIÓN DE UN NUEVO PROVEEDOR?					
MARCA	PRECIO	CUMPLIMIENTO	DISEÑO	CALIDAD	MODELO
311	481	446	483	584	368
2,3	3,6	3,4	3,6	4,4	2,8

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 28. Aspectos de mayor importancia para la selección del proveedor.**



Fuente: Esta investigación

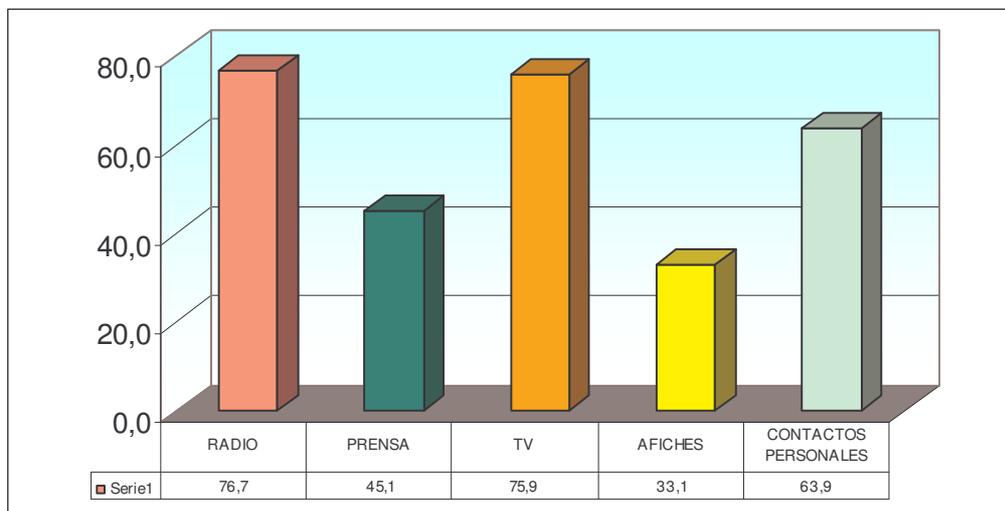
Según los encuestados el aspecto de mayor importancia para la selección del proveedor es la calidad con un promedio de 4.4, el que le sigue es el de precio junto con el diseño, ambos con un promedio de 3.6, el cumplimiento con 3.4 y el modelo y la marca con un porcentaje de 2.8 y 2.3 respectivamente. es de 4.4 en promedio (escala de 1 a 5), 3.6 en promedio precio y diseño, 3.4 cumplimiento, 2.8 modelo, 2.3 marca.

**Cuadro 29. Mecanismos de promoción y publicidad para la Cooperativa.**

<b>QUE MECANISMOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD CONSIDERA IMPORTANTES TENER EN CUENTA PARA LA COOPERATIVA DE CALZADO DE TUQUERRES?</b>				
<b>RADIO</b>	<b>PRENSA</b>	<b>TV</b>	<b>AFICHES</b>	<b>CONTACTOS PERSONALES</b>
102	60	101	44	85
76,7	45,1	75,9	33,1	63,9

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 29. Mecanismos de promoción y publicidad para la Cooperativa.**



Fuente: Esta investigación

Los comerciantes de calzado de las ciudades de pasto e Ipiales consideran que los mecanismos de promoción y publicidad mas importantes, para dar a conocer la cooperativa de calzado de Tuquerres es la radio y la televisión con un porcentaje de 76.7% y 75.9% respectivamente ya que son los medios de comunicación mas escuchados y con mayor difusión, no obstante los contactos personales con un 63.9% resultaron como segunda opción ya que les gustaría que se les comunicara puerta a puerta lo que la cooperativa de calzado en Tuquerres ofrece.

**Conclusiones sobre la factibilidad de comercialización de calzado:** Del total de comercializadores de calzado encuestados el 80.5% se encuentra totalmente interesado en la distribución de calzado de una Cooperativa de la ciudad de Túquerres, ya que tienen buenas referencias sobre el calzado producido en esta ciudad, el 11.3% poco interesados, ya que poseen poco conocimiento sobre las fabricas de calzado en la ciudad y el 6.8% nada interesado, no esta dispuesto a cambiar de proveedores por que estos les ofrecen todas las facilidades que ellos requieren. Es por esto que la Cooperativa tiene una excelente factibilidad comercial dando lugar a la ampliación del mercado.

Según los encuestados el aspecto de mayor importancia para la selección del proveedor es la calidad con un promedio de 4.4, el que le sigue es el de precio junto con el diseño, ambos con un promedio de 3.6, el cumplimiento con 3.4 y el modelo y la marca con un porcentaje de 2.8 y 2.3 respectivamente Es de 4.4 en promedio (escala de 1 a 5), 3.6 en promedio precio y diseño, 3.4 cumplimiento, 2.8 modelo, 2.3 marca.

#### 4. VIABILIDAD EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa es una empresa y, por ende, sus promotores debieran elaborar, antes de proceder a su constitución, un documento en el que desarrollen un Plan de Viabilidad que les permita analizar el proyecto en que se van a involucrar.

##### 4.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Comercialización de calzado en varias líneas: dama, caballero, escolar, entre otros en la ciudad de Túquerres. Se trabajará sobre pedido. Su mercado se concentra en la ciudad de Ipiales y Pasto.

##### 4.2 ANÁLISIS COMERCIAL PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA

Este análisis se va a hacer contemplando, con la profundidad necesaria en cada proyecto, los siguientes aspectos:

**Cuadro 30. Definición del Producto: (dado en miles de pesos)**

PRODUCTOS	PRECIO PROMEDIO DE VENTAS
INFANTIL	\$ 8.666
CABALLERO	\$ 23.083
DEPORTIVO	\$ 23.333
SANDALIAS	\$ 25.000
ESCOLAR	\$ 19.166
BOTAS	\$ 19.583
DAMA	\$ 24.813
ELEGANTE	\$ 26.500
VALETA	\$ 22.500

Fuente: Esta investigación

Estos productos tienen varios modelos, diseños, colores; siempre teniendo en cuenta las necesidades y expectativas del cliente.

**SISTEMA Y PLAN DE VENTAS:** La cooperativa podría vender 18 mil pares de zapatos durante un año, puesto que su distribución se realizará en la ciudad de Pasto, Túquerres e Ipiales.

**Cuadro 31. Proyección de ventas (dado en miles de pesos)**

PROYECCIÓN DE VENTAS				
DETALLE	VENTAS MENSUALES	PRECIO UNIT	TOTAL	VENTAS ANUALES
CALZADO INFANTIL	138	\$ 9.000	\$ 1.242.000	\$ 14.904.000
CALZADO PARA DAMA	139	\$ 29.000	\$ 4.031.000	\$ 48.372.000
CALZADO PARA CABALLERO	139	\$ 26.000	\$ 3.614.000	\$ 43.368.000
<b>TOTAL</b>	<b>416</b>		<b>\$ 8.887.000</b>	<b>\$ 106.644.000</b>

Fuente: Esta investigación

### 4.3 SISTEMA DE PRODUCCIÓN

#### OBJETIVOS DE PRODUCCION:

**OBJETIVO A CORTO PLAZO:** Comercializar calzado en el Municipio de Pasto, Ipiales y Túquerres, a través de los diferentes Almacenes, para lo cual se estima ventas mensuales de 416 pares de zapatos, distribuidos así: 138 de dama, 139 de caballero y 139 infantil y escolar.

**OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO:** Comercializar el producto en los Almacenes incrementando la venta mensual de 416 pares a 1000 pares mensuales.

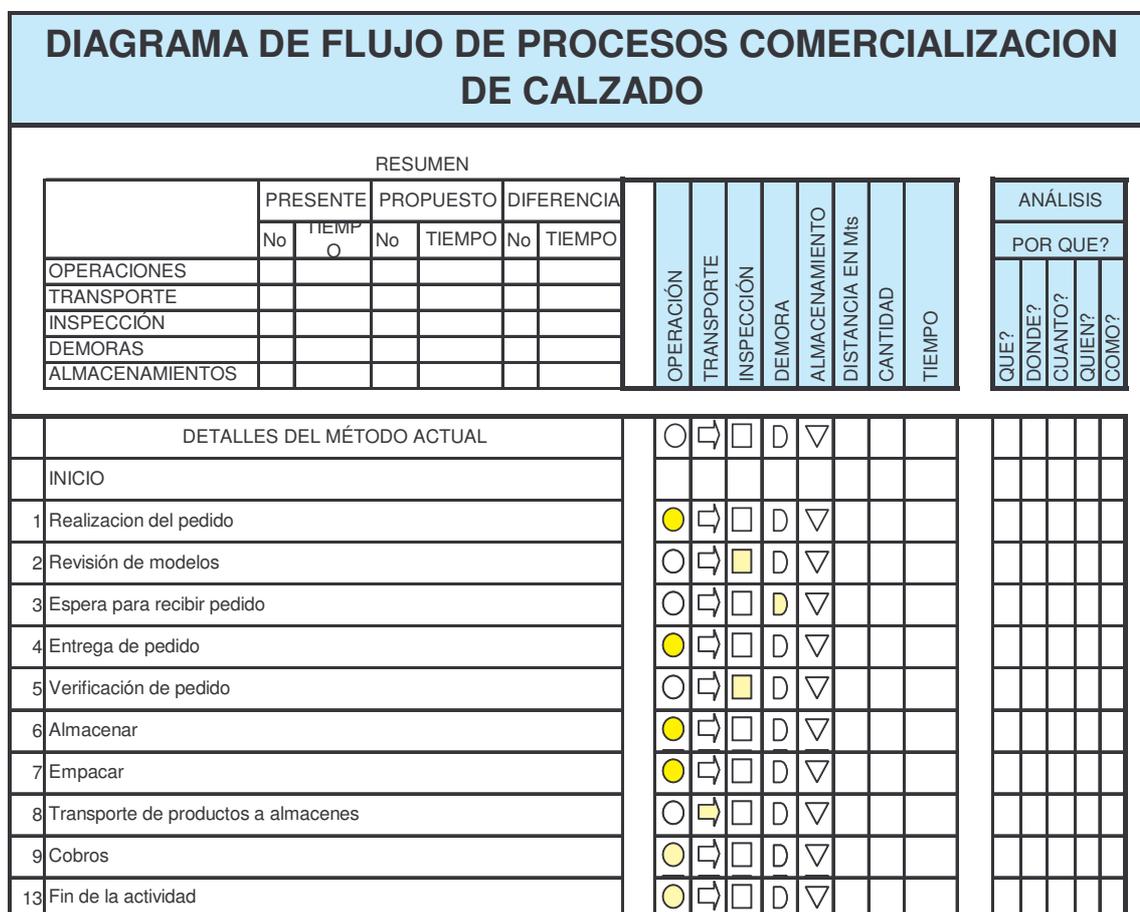
**OBJETIVOS A LARGO PLAZO:** Comercializar 20.000 pares de zapatos mensuales puesto que se iniciara un proceso para penetrar mercados nacionales e internacionales.

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN:** Para poder llevar a cabo el proceso de producción se requiere contar con la producción necesaria que permite llevar a cabo el proceso de ventas de una manera adecuada.

**Actividades:**

- a. INICIO
- b. Realización del pedido
- c. Revisión de modelos
- d. Espera para recibir pedido
- e. Entrega de pedido
- f. Verificación de pedido
- g. Almacenar
- h. Empacar
- i. Transporte de productos a almacenes
- j. Cobros
- k. Fin de la actividad

Diagrama 1. Proceso de comercialización de calzado



Fuente: Esta investigación

Cuadro 32. Inversión fija

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Escritorios	3	\$ 300.000	\$ 900.000
Computadores	3	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
estantería	5	\$ 400.000	\$ 2.000.000
Sillas	15	\$ 100.000	\$ 1.500.000
Vehiculo	1	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Archivador	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Varios	1	\$1.000.000	\$ 1.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>\$ 19.300.000</b>	<b>\$ 26.900.000</b>

Fuente: Esta investigación

**MANEJO DE INVENTARIOS:** Esta Cooperativa puede iniciar con un capital de \$30.000.000 que serán utilizados para compra de calzado y costos fijos en los primeros meses, los cuales son suficientes para cumplir con la producción planeada.

**Cuadro 33. Costos totales**

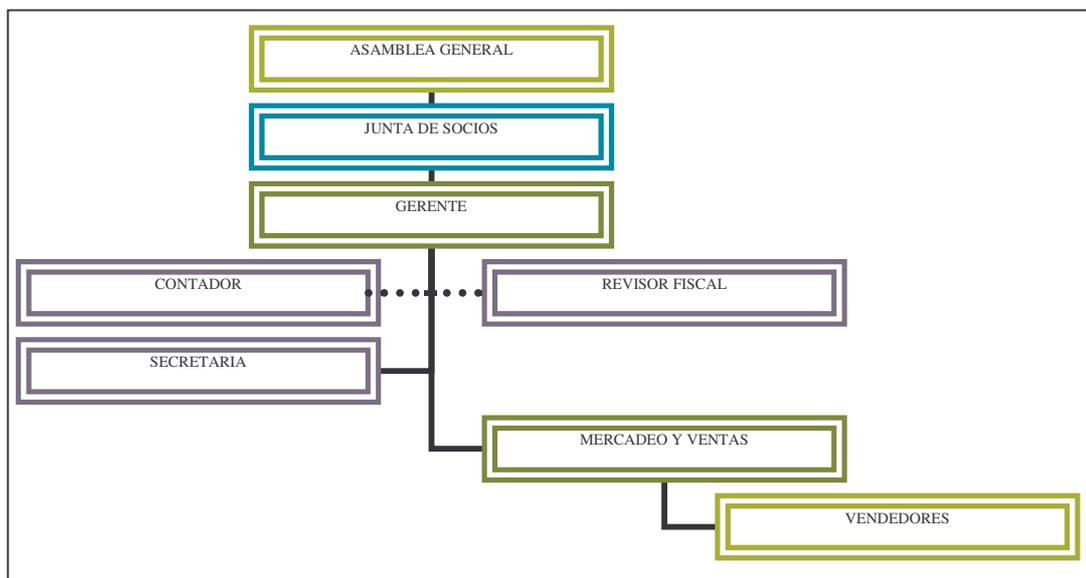
COSTOS TOTAES	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	COSTO ANUAL
CALZADO INFANTIL	138	\$ 4.582	\$ 66.516	\$ 798.192
CALZADO PARA DAMA	139	\$ 19.100	\$ 2.654.900	\$ 31.858.800
CALZADO PARA CABALLERO	139	\$ 18.100	\$ 2.515.900	\$ 30.190.800
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>\$ 5.237.316</b>	<b>\$ 62.847.792</b>

Fuente: Esta investigación

#### 4.4 PLAN ORGANIZACIONAL

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Las funciones las realiza cada Operario teniendo como fin un objetivo común y los diferentes recursos.

**Figura 1. Estructura organizacional**



Fuente: Esta investigación

## **FUNCIONES POR ÁREAS:**

### **Gerente:**

- ❖ Administrar los recursos de la empresa.
- ❖ Tomar decisiones de la empresa a largo plazo, corto y mediano plazo.
- ❖ Coordinar el area de ventas de la empresa.
- ❖ Planear objetivos y metas a alcanzar en la empresa.
- ❖ Representación legal de la empresa.
- ❖ Dirección del personal.
- ❖ Promover recompensas de acuerdo con la labor realizada.
- ❖ Llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.
- ❖ Evaluar el desempeño de los trabajadores.

### **ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS (\$100.000 DE BASICO + COMISION DEL 2% DE VENTAS)**

- ❖ Encargada de la venta y distribución del producto.
- ❖ Realizar estrategias de mercadeo para posicionar el producto.
- ❖ Establecer contacto con los clientes actuales y potenciales.
- ❖ Recepcionar y entregar pedidos verificando la calidad y entrega oportuna.

### **CONTADOR y REVISOR FISCAL (HONORARIOS POR HORA DE ASESORÍA EXTERNA)**

- Controlar las entradas y salidas de dinero.
- Manejo de la contabilidad de la Cooperativa.

- Manejo de las operaciones financieras.
- Elaborar informes contables y financieros mensualmente.

#### Cuadro 34. Gastos de personal

DETALLE	SUELDO	PRESTACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL (55%)	TOTAL MENSUAL	ANUAL
Gerente	\$ 700.000,00	\$ 385.000,00	\$ 1.085.000,00	\$ 13.020.000,00
Revisor fiscal	\$ 300.000,00	\$ 0,00	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00
Contador	\$ 300.000,00	\$ 0,00	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00
Mercadeo y ventas	\$ 600.000,00	\$ 330.000,00	\$ 930.000,00	\$ 11.160.000,00
Secretaria	\$ 461.500,00	\$ 253.825,00	\$ 715.325,00	\$ 8.583.900,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.361.500,00</b>	<b>\$ 968.825,00</b>	<b>\$ 3.330.325,00</b>	<b>\$ 39.963.900,00</b>

Fuente: Esta investigación

#### Cuadro 35. Gastos administrativos – comercialización

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 200.000	\$ 2.400.000
ARRENDAMIENTO	\$ 300.000	\$ 3.600.000
PAPELERIA	\$ 50.000	\$ 600.000
PUBLICIDAD	\$ 200.000	\$ 2.400.000
IMPREVISTOS	\$ 100.000	\$ 1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 850.000</b>	<b>\$ 10.200.000</b>

Fuente: Esta investigación

#### Cuadro 36. Gastos diferidos

DETALLE	VALOR MENSUAL
ADECUACIONES - INSTALACIONES	\$ 2.000.000
GASTOS LEGALES	\$ 1.000.000
IMPREVISTOS	\$ 500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.500.000</b>

Fuente: Esta investigación

## 4.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

**Cuadro 37. Presupuesto costos de operación**

PERIODO	1	2	3	4	5
<b>1. COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>62.847.792</b>	<b>65.990.182</b>	<b>69.289.691</b>	<b>72.754.175</b>	<b>76.391.884</b>
<b>1.1.Costos directos</b>	<b>62.847.792</b>	<b>65.990.182</b>	<b>69.289.691</b>	<b>72.754.175</b>	<b>76.391.884</b>
1.1.1.Costo de productos	62.847.792	65.990.182	69.289.691	72.754.175	76.391.884
<b>1.3.Otros C. indirectos</b>	<b>16.280.000</b>	<b>16.790.000</b>	<b>17.325.500</b>	<b>17.887.775</b>	<b>18.478.164</b>
1.3.1.Depreciacion de Fabrica	5.380.000	5.380.000	5.380.000	5.380.000	5.380.000
1.3.2.Servicios y otros	10.200.000	10.710.000	11.245.500	11.807.775	12.398.164
1.3.5.Amortizaciòn Diferidos	700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
<b>2.COSTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>27.483.900</b>	<b>28.858.095</b>	<b>63.878.235</b>	<b>65.155.800</b>	<b>66.458.915</b>
2.1. Gastos de personal	27.483.900	28.858.095	63.878.235	65.155.800	66.458.915
<b>3.COSTOS DE VENTAS</b>	<b>4.532.880</b>	<b>5.079.456</b>	<b>5.717.347</b>	<b>6.463.917</b>	<b>7.339.955</b>
3.2 Gastos de publicidad	2.400.000	2.520.000	2.646.000	2.778.300	2.917.215
3,3 comisiòn por ventas	2.132.880	2.559.456	3.071.347	3.685.617	4.422.740
<b>COSTOS DE OPERACIÒN</b>	<b>94.864.572</b>	<b>99.927.733</b>	<b>138.885.273</b>	<b>144.373.891</b>	<b>150.190.754</b>

Fuente: Esta investigación

**Cuadro 38. Presupuesto de inversiones iniciales del proyecto**

PERIODO	0	1	2	3	4	5
1.INVERSIONES FIJAS	26.900.000					
2.INVERSIONES DIFERIDAS	3.500.000					
3.CAPITAL DE TRABAJO	17.768.615					
4.RECURSOS DE CREDITO	10.000.000					
CAPITAL PROPIO	30.000.000					
(FINANCIACION)						
<b>INVERSION DEL PROYECTO</b>	<b>88.168.615</b>					

Fuente: Esta investigación

### Cuadro 39. Flujo de inversiones con financiación

Periodo Anual	0	1	2	3	4	5
Concepto						
Flujo Original de Inversiones	48.168.615					
Mas Recurso de Crédito	10.000.000					
Mas capital propio	30.000.000					
Menos Amortización Crédito		2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
<b>FLUJO AJUST. DE INVERSION</b>	<b>88.168.615</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>	<b>2.000.000</b>

Fuente: Esta investigación

### Cuadro 40. Flujo de producción con financiación

Periodo Anual	0	1	2	3	4	5
Concepto						
Ventas		106.644.000	127.972.800	153.567.360	184.280.832	221.136.998
Menos Costos Totales		94.864.572	99.927.733	138.885.273	144.373.891	150.190.754
Margen Bruto antes de Imp.		11.779.428	28.045.067	14.682.087	39.906.941	70.946.244
Menos Int. Crédito Largo Plazo		6.342.000	5.508.638	4.499.102	3.276.151	1.794.669
Margen Ajustado antes de Imp		5.437.428	22.536.429	10.182.985	36.630.790	69.151.575
Menos Impuestos (35%)		1.903.100	7.887.750	3.564.045	12.820.776	24.203.051
Utilidad o Pérdida Neta		3.534.328	14.648.679	6.618.940	23.810.013	44.948.524
Menos reserva legal (10%)		353.433	1.464.868	661.894	2.381.001	4.494.852
UTILIDAD POR DISTRIBUIR		3.180.895	13.183.811	5.957.046	21.429.012	40.453.671
Mas Depreciación		5.380.000	5.380.000	5.380.000	5.380.000	5.380.000
Mas Amortización Diferidos		700.000	700.000	700.000	700.000	700.000
Mas Reserva Legal		353.433	1.464.868	661.894	2.381.001	4.494.852
<b>FLUJO AJUST. DE PRODUCCION</b>		<b>9.614.328</b>	<b>20.728.679</b>	<b>12.698.940</b>	<b>29.890.013</b>	<b>51.028.524</b>

Para el año 2008 no se cobra la sobretasa del 10% sobre el 35% de Imporenta

Fuente: Esta investigación

### Cuadro 41. Flujo neto de caja con financiación

Periodo anual	0	1	2	3	4	5
Concepto						
1.FLUJO AJUST. INVERSION	88.168.615	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
2.FLUJO AJUST. PRODUCCION		9.614.328	20.728.679	12.698.940	29.890.013	51.028.524
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>88.168.615</b>	<b>11.614.328</b>	<b>22.728.679</b>	<b>14.698.940</b>	<b>31.890.013</b>	<b>53.028.524</b>

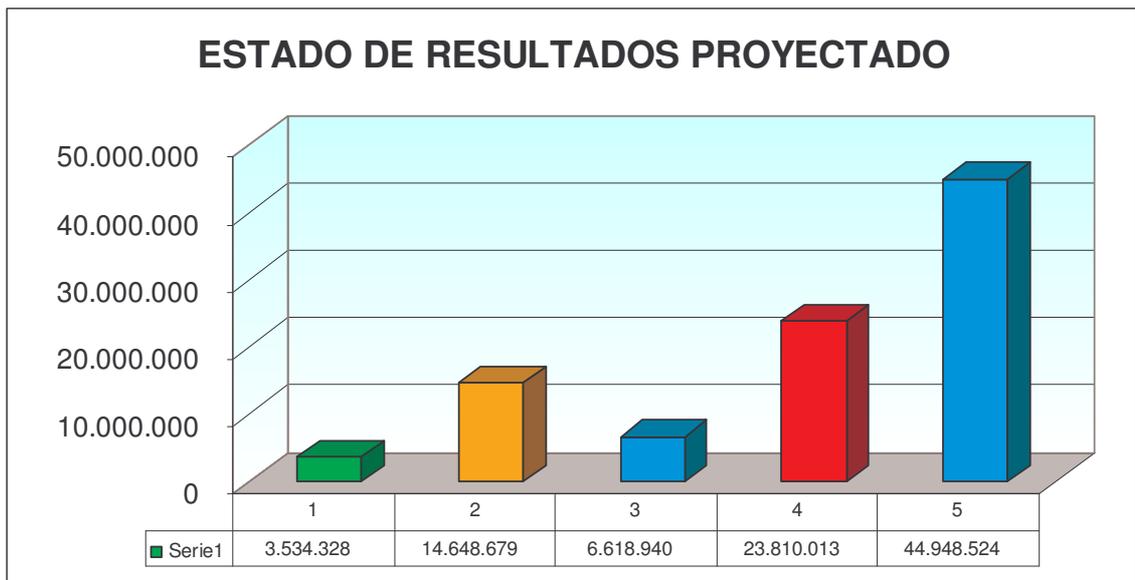
Fuente: Esta investigación

**Cuadro 42. Estado de resultados proyectado**

Periodo Anual	0	1	2	3	4	5
Concepto						
Ventas		106.644.000	127.972.800	153.567.360	184.280.832	221.136.998
Menos Costos Totales		94.864.572	99.927.733	138.885.273	144.373.891	150.190.754
Margen Bruto antes de Imp.		11.779.428	28.045.067	14.682.087	39.906.941	70.946.244
Menos Int. Crédito Largo Plazo		6.342.000	5.508.638	4.499.102	3.276.151	1.794.669
Margen Ajustado antes de Imp		5.437.428	22.536.429	10.182.985	36.630.790	69.151.575
Menos Impuestos (35%)		1.903.100	7.887.750	3.564.045	12.820.776	24.203.051
<b>Utilidad o Perdida Neta</b>		<b>3.534.328</b>	<b>14.648.679</b>	<b>6.618.940</b>	<b>23.810.013</b>	<b>44.948.524</b>

Fuente: Esta investigación

**Gráfico 30. Estado de resultados proyectado**



Fuente: Esta investigación

### Cuadro 43. Indicadores de rentabilidad financiera

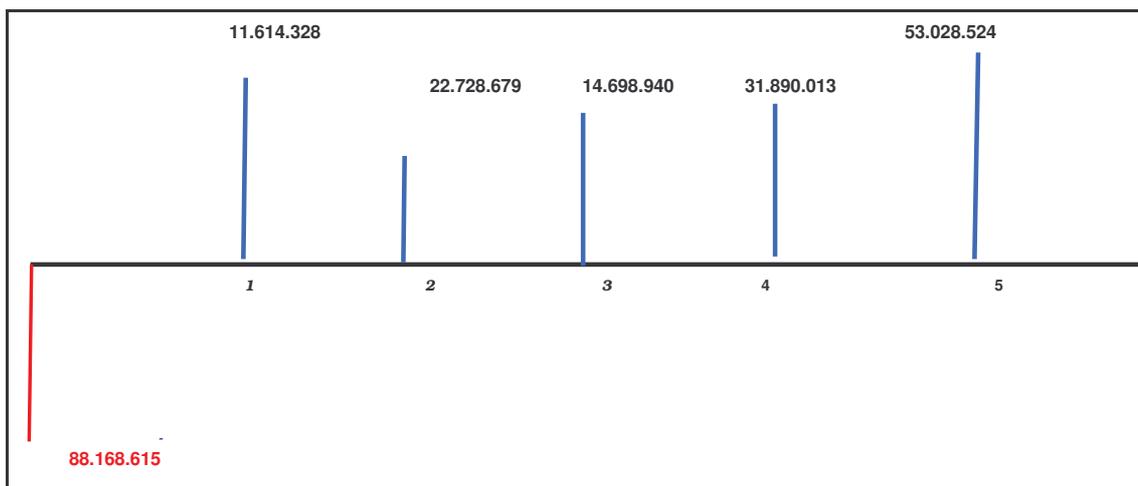
#### INDICADORES DE RENTABILIDAD FINANCIERA

TIO % = 20%

#### FLUJOS DE CAJA

BASE	1	2	3	4	5
88.168.615	11.614.328	22.728.679	14.698.940	31.890.013	53.028.524

<b>VPN =</b>	<b>\$ (139.643.236)</b>
<b>TIR =</b>	<b>42,00%</b>
<b>RBC =</b>	<b>\$ 1,52</b>



Fuente: Esta investigación

#### • VALOR PRESENTE NETO

Valor presente neto con financiamiento (V.P. N): El Valor Presente Neto (VPN) es el resultado de traer a valor presente, utilizando una tasa de oportunidad (tasa de descuento) adecuada para todos los flujos tanto positivos como negativos que están relacionados con el proyecto.

El resultado de la tabla del V.P.N nos indica que el proyecto se puede aceptar, además genera una riqueza adicional de \$ 139.643.236 para el periodo de evaluación del proyecto, con una tasa de oportunidad del 20%.

- **TASA INTERNA DE RETORNO**

**Tasa interna de retorno con financiamiento (TIR):** La TIR es la tasa de interés que hace el VPN igual a cero. El resultado en la tabla indica que la Tasa Interna de Retorno es aproximadamente igual a 42%. Esto significa que los dineros que se mantienen invertidos en el proyecto tienen una rentabilidad del 42% anual aproximadamente, al ser la Tasa Interna de Retorno mayor que la Tasa de oportunidad que es del 20%, el proyecto sería factible financieramente.

**Relación beneficio costo (R b/c):** Este método se ha venido utilizado ante todo para evaluar proyectos de interés social o proyectos públicos. La Relación beneficio costo se obtiene mediante el cociente entre la sumatoria de los valores actualizados de los egresos.

$$Rb/c = \frac{\sum \text{Ingresos}}{\sum \text{Egresos}}$$

VPN de los ingresos con tasa de oportunidad del 20% anual.

Esta relación indica que el proyecto es atractivo. Además cada peso invertido genera un valor presente \$1.52 de riqueza adicional en relación con otra inversión que produzca una rentabilidad igual a la tasa de oportunidad.

## **5. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA**

Diseñar estrategias encaminadas a lograr el posicionamiento de la Cooperativa Comercializadora de Calzado y al éxito empresarial.

### **5.1 FIJACIÓN DE POLITICAS DE PRECIOS**

- ❖ Descuentos por volumen y pronto pago del 5%:
- ❖ Promoción en fechas especiales del 5%: En temporadas especiales como día de la madre, del padre, navidad y escolar se realizarán descuentos especiales del 5%.
- ❖ Se tendrá en cuenta los precios de la competencia: se investigará el precio de la competencia para fijar un precio competitivo.
- ❖ El precio de calzado infantil será en promedio de \$9.000 y para dama entre \$43.120 y \$90.000

### **5.2 PLAN INTRODUCTORIO AL MERCADO**

La Cooperativa de Calzado distribuirá los productos en los Almacenes de la ciudad de Túquerres, Ipiales y Pasto, además se atender a la clientela en su propia fábrica, para dar a conocer dicho producto se realizarán campañas publicitarias en las emisoras más escuchadas en las ciudades. El día del lanzamiento se realizará descuentos del 20% y diferentes promociones.

### **5.3 PROCESO DE POSICIONAMIENTO**

Para posicionar el producto se seguirán los siguientes pasos:

- Segmentación del mercado.
- Evaluación del interés de cada segmento
- Selección de un segmento (o varios) objetivo.
- Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido y selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

**SISTEMA:** El producto será entregado en los diferentes Almacenes para que a través de ellos el producto sea conocido y se pueda comercializar con mayor facilidad, entregándose a bajos precios hasta que el producto sea acogido totalmente por el público.

**SISTEMA DE COBRANZA:** Se deberá designar a una persona que será la responsable de entregar el producto y de recibir el respectivo dinero.

Como primer paso, es necesario segmentar la cartera de cobranza de acuerdo a las características comunes de los clientes y/o las cuentas, por ejemplo: antigüedad, monto, producto, geografía, perfil del cliente, o cualquier otro dato del cliente o la deuda.

En función de las características de cada segmento, se podrá entonces definir las estrategias y políticas de cobranza que establezcan la forma de cobrar, los criterios de negociación como los plazos, todas ellas adecuadas a cada segmento.

**SISTEMA DE PUBLICIDAD:** La publicidad es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción.

La Cooperativa de calzado deberá darse a conocer a través de cuñas radiales, siendo este el medio más utilizado y escuchado en nuestro Departamento, a través de portafolio de productos y visitas a los Almacenes.

## **6. ANÁLISIS DE RIESGO Y FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DE LA COOPERATIVA**

### **6.1 VALORACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO**

#### **6.1.1 Síntesis de oportunidades:**

##### VARIABLES SOCIALES, DEMOGRÁFICAS Y CULTURALES

- Confianza en el gobierno.
- Hábitos de compra.
- Actitud con respecto a la calidad.
- Actitud con respecto al servicio al cliente.
- Ubicación geográfica.

##### VARIABLES ECONÓMICAS

- Disponibilidad de crédito.
- Tasas de cambio.
- Tasas de interés.
- Mercado.

##### POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

- Tratados internacionales vigentes.
- Legislación antimonopolio.

##### FUERZAS TECNOLÓGICAS

- Tendencias de seguridad y comunicación.
- Sistematización de la información.

### **6.1.2 Síntesis de amenazas:**

#### VARIABLES SOCIALES, DEMOGRÁFICAS Y CULTURALES

- Actitud hacia a la Inversión.

#### VARIABLES ECONÓMICAS

- Fluctuación en los precios.
- Patrones y cambios de consumo.

#### POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

- Grupos de Interés.
- Reformas, leyes y decretos.

**Cuadro 44. Matriz MEFE**

<b>MATRIZ -EFE- COOPERATIVA DE CALZADO</b>			
	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES</b>			
- Confianza en el Gobierno	0,02	3	0,06
- Hábitos de Compra	0,1	4	0,4
- Actitud con respecto a la Calidad	0,05	4	0,2
- Actitud con respecto al Servicio al Cliente	0,05	3	0,15
- Ubicación Geográfica	0,05	3	0,15
<b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>			
- Disponibilidad de Crédito	0,04	3	0,12
- Tasas de Cambio	0,06	4	0,24
- Tasas de interés	0,04	3	0,12
- Mercado	0,1	4	0,4
<b>POLITICAS GUBERNAMENTALES</b>			
- Tratados Internacionales Vigentes	0,08	3	0,24
- Legislación Antimonopolio	0,01	3	0,03
<b>FUERZAS TECNOLOGICAS</b>			
- Tendencias de Seguridad y Comunicación	0,05	3	0,15
- Sistematización de la información	0,05	3	0,15
<b>AMENAZAS</b>			
<b>VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES</b>			
- Actitud hacia a la Inversión	0,04	1	0,04
<b>VARIABLES ECONOMICAS</b>			
- Fluctuación en los precios	0,04	2	0,08
- Patrones y cambios de Consumo	0,08	1	0,08
<b>POLITICAS GUBERNAMENTALES</b>			
- Grupos de Interés	0,03	1	0,03
- Reformas, Leyes y Decretos	0,01	1	0,01
<b>TOTAL</b>	1,00		2,95

AMENAZA IMPORTANTE	1
AMENAZA MENOR	2
OPORTUNIDAD MENOR	3
OPORTUNIDAD IMPORTANTE	4

Fuente. Esta investigación

## CONCLUSIONES

- ✓ En Túquerres las empresas dedicadas a la elaboración y distribución de calzado presentan una planeación deficiente a mediano plazo, ya que se toman decisiones apresurada sin tener en cuenta los recursos que poseen para poder introducir su producto el mercado debido a que el número de empleados y la maquinaria con la que cuentan las cuales no son suficientes para cumplir con la producción exigida y por tanto no pueden abastecer por completo la demanda que cada vez es mayor, de infraestructura que poseen es inadecuada puesto que no permite realizar el proceso de producción correctamente debido a que ésta no tiene el espacio suficiente para desarrollar las actividades que se realizan en el proceso de fabricación y venta de productos. Además se evidencia falta de estrategias de mercado para conseguir más clientes y más mercados; lo cual ha sido principalmente debido al bajo nivel de asociatividad.
- ✓ En Nariño se encuentra registrados formalmente ante Cámara de Comercio 279 productores y comercializadores de calzado; de los cuales 210 son comercializadores y 69 productores.
- ✓ En Tuquerres, se encuentran registrados formalmente sólo 2 productores de calzado y existen 38 productores informales.
- ✓ En el municipio de Túquerres existen múltiples fabricantes y comerciantes de calzado, de los cuales tan sólo dos siendo DISEÑOS CAMILITA Y DISEÑOS SPORT, están adscritos a la Cámara de Comercio, por tanto se puede decir que su trabajo simplemente se enfoca un mercado local e informal.
- ✓ Las importaciones de calzado que este municipio realiza son de menor proporción, debido a que no existen muchos almacenes de distribución de este producto, exportaciones se llevan a cabo a través de proveedores provenientes de diferentes ciudades del país y hasta el momento no se efectúan importaciones.
- ✓ Con las estadísticas e información de la Cámara de Comercio en la cual existe únicamente 2 empresas legalmente registradas y 38 operan bajo la informalidad se demuestra el poco desarrollo del sector, en ningún caso se presentan casos de asociaciones para búsqueda de nuevos mercados y mejorar su nivel tecnológico y procesos productivos.
- ✓ La asociatividad no es de mucho agrado por parte de los microempresarios dedicados a la fabricación de calzado, existe la mentalidad de que el trabajo en conjunto afectará su independencia y autonomía en las decisiones frente al mercado y su producción. La desconfianza es el común denominador que no

permite la relación o el trabajo en grupo pues las experiencias que la mayoría tienen de trabajo asociado son negativas y no ha dado buenos resultados debido a. que el compromiso colectivo se desvanece en los intereses individuales.

- ✓ Las expectativas del microempresario son el incremento de ventas mediante la introducción a nuevos mercados y la innovación del producto. Su lucha es el crecimiento económico, lucha que en muchas ocasiones no da los resultados esperados por su desorganización. Por tanto los esfuerzos se ciernen en fugas del aprovechamiento máximo de los recursos disponibles.
- ✓ La competitividad no es una de las principales características del microempresario Ipiáleño dedicado a la fabricación de calzado, las herramientas detectadas se encuentran en los marcos de la artesanía existiendo mucha dependencia de la eficiencia de la mano de obra, esto conlleva a tener un rendimiento lento de la producción que no podría satisfacer la demanda que exigen los tratados comerciales internacionales.
- ✓ El 97.22% de los productores de calzado en la ciudad de Túquerres les interesaría ampliar mercado y reducir costos y tan sólo el 2.78% no está interesado en conformar dicha cooperativa, por tanto se evidencia la factibilidad de asociación de los productores de calzado para la comercialización. Además se sabe que la calidad del producto es buena y va permitir posicionarse en el mercado debido a diseños, material, durabilidad, entre otros.
- ✓ El 80.36% de los productores encuestados desean ampliar el mercado ya que desean dar a conocer su producto a diferentes ciudades del país para poder obtener mayor posibilidad de ventas, mejores oportunidades de trabajo, adquirir mayor competitividad, mejorando así su rentabilidad y utilidades.
- ✓ Las razones de interés de ampliación del mercado, son:
  - *Vender más y ganar mas*
  - *Falta de infraestructura y capacidad productiva*
  - *Mejorar las ventas*
  - *Falta de capacidad productiva*
  - *Dar a conocer el producto*
  - *Aumentar la capacidad productiva*
  - *Producir mas zapatos*
  - *Mayor oportunidad laboral*
  - *No tiene infraestructura adecuada.*
  - *Falta de capacidad productiva*
  - *Incremento de utilidades*
  - *Mas rentabilidad y ganancias*
  - *Mas trabajo*
  - *Tener mas ventajas competitivas.*

- ✓ Del total de comercializadores de calzado encuestados el 80.5% se encuentra totalmente interesado en la distribución de calzado de una Cooperativa de la ciudad de Túquerres, ya que tienen buenas referencias sobre el calzado producido en esta ciudad, el 11.3% poco interesados, ya que poseen poco conocimiento sobre las fabricas de calzado en la ciudad y el 6.8% nada interesado, no esta dispuesto a cambiar de proveedores por que estos les ofrecen todas las facilidades que ellos requieren. Es por esto que la Cooperativa tiene una excelente factibilidad comercial dando lugar a la ampliación del mercado.
- ✓ Según los encuestados el aspecto de mayor importancia para la selección del proveedor es la calidad con un promedio de 4.4, el que le sigue es el de precio junto con el diseño, ambos con un promedio de 3.6, el cumplimiento con 3.4 y el modelo y la marca con un porcentaje de 2.8 y 2.3 respectivamente es de 4.4 en promedio (escala de 1 a 5), 3.6 en promedio precio y diseño, 3.4 cumplimiento, 2.8 modelo, 2.3 marca.
- ✓ El resultado del V.P.N nos indica que el proyecto se puede aceptar, además genera una riqueza adicional de \$ 139.643.236 para el periodo de evaluación del proyecto, con una tasa de oportunidad del 20%.
- ✓ El resultado en la tabla indica que la Tasa Interna de Retorno es aproximadamente igual a 42%. Esto significa que los dineros que se mantienen invertidos en el proyecto tienen una rentabilidad del 42% anual aproximadamente, al ser la Tasa Interna de Retorno mayor que la Tasa de oportunidad que es del 20%, el proyecto seria factible financieramente.
- ✓ La cooperativa es viable financieramente, la relación beneficio / costo indica que el proyecto es atractivo. Además cada peso invertido genera un valor presente \$1.52 de riqueza adicional en relación con otra inversión que produzca una rentabilidad igual a la tasa de oportunidad.
- ✓ La Cooperativa de Calzado distribuirá los productos en los Almacenes de la ciudad de Túquerres, Ipiales y Pasto, además se atender a la clientela en su propia empresa, para dar a conocer dicho producto se realizarán campañas publicitarias en las emisoras más escuchadas en las ciudades. El día del lanzamiento se realizarán descuentos del 20% y diferentes promociones.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Sería importante para el desarrollo microempresarial y de gran conveniencia que los propietarios de estas pequeñas unidades productivas tomen en cuenta la legalización de su establecimiento y se desarrolle la cultura empresarial, de esta manera trabajar formalmente es decir bajo las normas legales que establece el Estado Colombiano; y pensar que la legalización de su microempresa no es un gasto sino más bien una inversión que hacen para aprovechar los beneficios que esto otorga, entre los cuales podemos mencionar, una mayor facilidad para acceder a los créditos ante las entidades financieras, realizar contratos con empresas dedicadas a esta misma actividad económica o entidades públicas tener una mayor credibilidad en el mercado, su establecimiento sea de mayor conocimiento público, aprovechar las capacitaciones y asesorías que ofrecen los funcionarios del gobierno nacional, entre otros beneficios que seguramente ayudarán a que su microempresa del calzado logre una mejor estabilidad económica,
- ✓ En la Cooperativa es importante adoptar mecanismos mínimos de administración, donde se muestre una estructura organizativa de la microempresa, el organigrama se presenta como una herramienta importante de división de tareas y áreas involucradas en el funcionamiento de la unidad productiva, así mismo creemos en la importancia de implementar aspectos de la planeación estratégica o elementos corporativos como visión, misión, principios y objetivos corporativos que recuerden a diario el direccionamiento que tiene la microempresa.
- ✓ La Cooperativa es una empresa y, por ende, sus promotores debieran elaborar, antes de proceder a su constitución, un documento en el que desarrollen un Plan de Viabilidad que les permita analizar el proyecto en que se van a involucrar.
- ✓ La cooperativa se dedicará a la comercialización de calzado en varias líneas: dama, caballero, escolar, entre otros en la ciudad de Túquerres. Se trabajará sobre pedido. Su mercado se concentra en la ciudad de Ipiales y Pasto.
- ✓ Los objetivos de la Cooperativa son: Comercializar calzado en el Municipio de Pasto, Ipiales y Túquerres, a través de los diferentes Almacenes, para lo cual se estima ventas mensuales de 416 pares de zapatos, distribuidos así: 138 de dama, 139 de caballero y 139 infantil y escolar, a mediano plazo comercializar el producto en los Almacenes incrementando la venta mensual de 416 pares a 1000 pares mensuales y a largo plazo comercializar 20.000 pares de zapatos mensuales puesto que se iniciara un proceso para penetrar mercados nacionales e internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

ANDRADE, Bernardo. Túquerres, su historia y sus hechos y sus gentes. Enero de 1993.

BREALEY R. Fundamentos de financiación empresarial / R. Brealey, S Myers. - España: Mc Graw-Hill, 1998.

BUENO CAMPOS, E. Economía de la empresa; análisis de las decisiones empresariales / E. Bueno Campo, I. Cruz Roche, J.J. Durán Herrera.- Madrid: Ed. Pirámides, S.A, 1992

CAMARA DE COMERCIO. Folletos De Cooperativas.

CASTRO Tato, M. Evaluación de proyectos.—La Habana: Universidad, 1988

COMITTE ON GRADE AND ENVIRONMENT:“Market access impact of ecolabelling requirements. “, 1998

CÓRDORA, J.L. Teoría y aplicaciones del Marketing / J.L.Córdora, J.M. Torres.- España: Deusto, S.A, 1998.

FIELD Barry C. Economía Ambiental.- Colombia: Ed. Mc Chile, 1995

KELETY Alcaide, Andrés. Análisis y evaluación de Inversiones.- Barcelona: Ed. Gestor, 2000

KOTLER, Ph. Dirección de Marketing.- Madrid: Ed. Pretice-Hall, 1992  
12. Polimeri. Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales.- La Habana: Ed. Félix Varela, 2005.

KOTLER, Philip. MERCADOTECNIA. 3ra Ed. 1989, Prentice Hall, p. 83-116

LINARES Zapater, Angel. Guía de Redacción del Plan de Empresa. Odisea, 1997.

MANDEZ, Carlos E. Metodología. Bogotá. Mcgraw Hill 1998.

MORA PAZ, Yaddy Dayanna. Asesoría en el Sector de Marroquinería. Cuero y Calzado en el Centro de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Pasto. Edición 1 ejemplar 2. 2004.

SÁNCHEZ Machado, Inocencio. La Simulación económica y financiera; Aplicación a la valoración de propuestas de negocio.- Santa Clara Universidad Central, s.a. (monografía)

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE – SENA. Plan de Negocios

TUQUERRES, Tomado de Internet <http://www.tuquerres.com>

VRACE. Colectivo de autores. Escorias de humos de cubiletes como materia prima para la fabricación de fundentes de soldaduras.-Santa Clara: Universidad Central “Marta Abreu”, 2002 (monografía)

**ANEXOS**

## ANEXO A. ENTREVISTA DIRIGIDA A PRODUCTORES DE CALZADO

**OBJETIVO:** Determinar el interés y necesidad de los productores de calzado en Túquerres de conformar una cooperativa para la comercialización de calzado.

a. Hace cuanto se dedica a la producción de zapatos?

Menos de 1 año      \_\_\_\_\_  
 Entre 1 y 3 años    \_\_\_\_\_  
 Entre 3 y 5 años    \_\_\_\_\_  
 Entre 5 y 10 años   \_\_\_\_\_  
 Entre 15 y 20 años \_\_\_\_\_  
 Más de 20 años.    \_\_\_\_\_

b. Esta constituido legalmente en Cámara de Comercio?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

c. Cual es la Capacidad de producción mensual? \_\_\_\_\_

d. Líneas de calzado que fabrica:

Infantil            \_\_\_\_\_  
 Dama              \_\_\_\_\_  
 Caballero        \_\_\_\_\_  
 Botas              \_\_\_\_\_  
 Deportivo        \_\_\_\_\_  
 Elegante         \_\_\_\_\_  
 Sandalias        \_\_\_\_\_  
 Valetas           \_\_\_\_\_  
 Escolar            \_\_\_\_\_  
 Otro                \_\_\_\_\_  
 Cual                \_\_\_\_\_

e. Cuales son los costos de producción en los que incurre en su actividad? Según modelo.

PRODUCTO	MODELO	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

f. Actualmente quienes son sus clientes?

---

---

g. Que productos fábrica y cual es el precio de venta?

PRODUCTO	PRECIO

h. Cual es la cantidad mensual de venta de producto?

PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO

i. Le interesaría ampliar su mercado?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

Porque?

---

---

j. Considera que la producción y comercialización de calzado se encuentra rezagada y es poco competitivo?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

Si su respuesta es Si, porque?

---

---

k. A que se debe esta situación?

Falta de asociatividad \_\_\_\_\_  
Falta de mercado \_\_\_\_\_  
Mucha competencia \_\_\_\_\_  
Falta de visión empresarial \_\_\_\_\_

l. Le interesaría pertenecer a una Cooperativa con el fin de ampliar mercado y reducir costos?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

Porque?

---

---

m. Que expectativas tiene frente a la cooperativa?

---

---

n. Le interesaría capacitarse y asistir a talleres sobre cooperativismo y mercadeo para la conformación de la Cooperativa?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO B. ENCUESTA DIRIGIDA A COMERCIALIZADORES DE CALZADO EN PASTO E IPIALES

**OBJETIVO:** Determinar la factibilidad de comercialización de calzado con el fin de conformar una cooperativa en la Ciudad de Tuquerres.

a. Hace cuanto se dedica a la comercialización de calzado?

Menos de 1 año \_\_\_\_\_  
Entre 1 y 3 años \_\_\_\_\_  
Entre 3 y 5 años \_\_\_\_\_  
Entre 5 y 10 años \_\_\_\_\_  
Entre 15 y 20 años \_\_\_\_\_  
Más de 20 años. \_\_\_\_\_

b. Que líneas de calzado comercializa?

Infantil \_\_\_\_\_  
Dama \_\_\_\_\_  
Caballero \_\_\_\_\_  
Botas \_\_\_\_\_  
Deportivo \_\_\_\_\_  
Elegante \_\_\_\_\_  
Sandalias \_\_\_\_\_  
Valetas \_\_\_\_\_  
Escolar \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_  
Cual \_\_\_\_\_

c. De que región son sus proveedores?

Pasto \_\_\_\_\_  
Túquerres \_\_\_\_\_  
Ipiales \_\_\_\_\_  
Cali \_\_\_\_\_  
Bogotá \_\_\_\_\_  
Cúcuta \_\_\_\_\_  
Bucaramanga \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_  
Cual \_\_\_\_\_

d. Que empresas son sus proveedoras de calzado?

Pasto \_\_\_\_\_  
Túquerres \_\_\_\_\_  
Ipiales \_\_\_\_\_  
Cali \_\_\_\_\_  
Bogotá \_\_\_\_\_  
Cúcuta \_\_\_\_\_  
Bucaramanga \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_  
Cual \_\_\_\_\_

e. Que opinión le merece el calzado fabricado por sus proveedores locales y de la región?

Muy bueno \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_

f. Que opinión le merece el calzado fabricado por sus proveedores nacionales?

Muy bueno \_\_\_\_\_  
Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Malo \_\_\_\_\_

g. Que características tiene en cuenta para la selección de proveedores?

Marca \_\_\_\_\_  
Diseño \_\_\_\_\_  
Precio \_\_\_\_\_  
Calidad \_\_\_\_\_  
Cumplimiento \_\_\_\_\_  
Acabado \_\_\_\_\_

h. Que temporadas son las de mayor demanda de calzado?

Diciembre \_\_\_\_\_  
Escolar \_\_\_\_\_  
Mitad de año \_\_\_\_\_  
Fechas especiales \_\_\_\_\_  
Principio de año \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_  
Cual \_\_\_\_\_

i. Cual es el promedio de ventas diarios en épocas de baja demanda?

De 0 a 100.000 \_\_\_\_\_  
De 100.000 a 300.000 \_\_\_\_\_  
De 300.000 a 500.000 \_\_\_\_\_  
Mas de 500.000 \_\_\_\_\_

j. Cual es el promedio de ventas diarios en temporadas altas?

De 0 a 200.000 \_\_\_\_\_  
De 200.000 a 500.000 \_\_\_\_\_  
De 500.000 a 1.000.000 \_\_\_\_\_  
Mas de 1.000.000 \_\_\_\_\_

k. Cual es el promedio de pedidos mensuales que realiza a sus proveedores de mercancía?

De 1.000.000 a 3.000.0000 \_\_\_\_\_  
De 3.000.000 a 5.000.0000 \_\_\_\_\_  
De 5.000.0000 a 10.000.000 \_\_\_\_\_  
De 10.000.000 a 20.000.000 \_\_\_\_\_  
Mas de 20.000.0000 \_\_\_\_\_

l. Estaría dispuesto a cambiar de proveedores?

Totalmente dispuesto \_\_\_\_\_  
Parcialmente dispuesto \_\_\_\_\_  
Poco dispuesto \_\_\_\_\_  
Nada dispuesto \_\_\_\_\_

m. Estaría interesado en la distribución de calzado de una Cooperativa de la ciudad de Tuquerres, teniendo en cuenta que ofrecen un producto de excelente acabado, diseño, calidad y a un precio competitivo?

Totalmente interesado \_\_\_\_\_  
Parcialmente interesado \_\_\_\_\_  
Poco interesado \_\_\_\_\_  
Nada interesado \_\_\_\_\_

n. Que aspectos considera de mayor importancia calificando de 1 a 5, siendo 5 el mas importante y 1 el menos importante para la selección de un nuevo proveedor.

Marca \_\_\_\_\_  
Diseño \_\_\_\_\_  
Precio \_\_\_\_\_

Calidad \_\_\_\_\_  
Cumplimiento \_\_\_\_\_  
Acabado \_\_\_\_\_

16. Que mecanismos de promoción y publicidad considera importantes para la cooperativa de calzado de Túquerres?

Radio \_\_\_\_\_  
Prensa \_\_\_\_\_  
TV \_\_\_\_\_  
Afiches \_\_\_\_\_  
Contactos personales \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ANEXO C. ACTA DE CONSTITUCIÓN propuesta

### ACTA DE CONSTITUCIÓN

#### ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA DE ASOCIADOS No. 001

FECHA: (\_\_\_\_\_)

LUGAR: (\_\_\_\_\_)

HORA: (\_\_\_\_\_)

NÚMERO DE ASISTENTES: (\_\_\_\_\_).

#### ORDEN DEL DÍA

1. Llamado a lista y verificación del quórum
2. Elección de dignatarios presidente y secretario de la Asamblea
3. Voluntad de constituir una Cooperativa
4. Lectura, aprobación y discusión de los estatutos
5. Nombramiento de los órganos de administración y fiscalización.
6. Propositiones y Varios

#### DESARROLLO DEL ORDEN DEL DÍA

1. Se procedió a la verificación del quórum asistente y respondieron un número de \_\_\_\_\_ asociados, que representan el \_\_\_\_\_ % de la Entidad. Se anexa al finalizar del acta la lista de los asociados que participaron para el desarrollo de esta reunión, la cual hace parte integral de la misma, de igual manera se determinó que hubo quórum para dar inicio a la Asamblea.
2. Se nombra por unanimidad como Presidente adhoc de la reunión al señor (a) \_\_\_\_\_ y como secretario (a) adhoc al señor (a) (\_\_\_\_\_); quienes manifiestan aceptación de los cargos.
3. En atención a este punto y de común acuerdo con todos los asociados asistentes a la Asamblea General de Constitución, se manifiesta que es necesario la constitución de una Cooperativa, Organización no Gubernamental sin ánimo de lucro, la cual llevara la razón social COOPERATIVA \_\_\_\_\_, con domicilio principal en el municipio (\_\_\_\_\_), Departamento (\_\_\_\_\_), República de Colombia, la cual queda conformada inicialmente por los asociados fundadores que firman la lista anexa a la presente acta.
4. Se dio lectura artículo por artículo al proyecto de estatutos, siendo aprobado por unanimidad. Los cuales se anexan al final del acta y forman parte integral de la misma.

5. Que dada la naturaleza de la actual Empresa de Economía Solidaria creada; ésta tendrá el control y la vigilancia de la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA. Y además, que después de haber hecho las elecciones de rigor en concordancia con los estatutos, declaramos elegidos y nombrados por unanimidad y en propiedad para los órganos de administración y vigilancia así:

### **EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

<b>PRINCIPALES</b>	<b>SUPLENTE</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Los anteriormente designados, Manifiestan la aceptación de sus cargos.

El Consejo de Administración luego de tomar posesión de sus a cargos, hace un receso para designar como GERENTE O REPRESENTANTE LEGAL a:

\_\_\_\_\_  
C.C.No.

El representante legal elegido manifiesta la aceptación de su cargo.

Se procede de forma unánime a nombrar a los miembros de Junta de Vigilancia, quedando conformada de la siguiente manera:

### **LA JUNTA DE VIGILANCIA**

<b>PRINCIPALES</b>	<b>SUPLENTE</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Los miembros de Junta de Vigilancia Manifiestan que aceptan los cargos.

### **ORGANO DE FISCALIZACIÓN**

**REVISORÍA FISCAL.** Por la monto de sus Activos, la Cooperativa hoy constituida se acoge a la exoneración de revisoría Fiscal de conformidad con la Circular Básica Jurídica 0007 de 2003 de la Superintendencia de Economía Solidaria, por lo cual sus funciones serán asumidas por la Junta de Vigilancia.

Acto seguido, el Presidente de la Asamblea de Constitución, ordenó al Secretario de la Asamblea General dar lectura al acta y someterla a la aprobación de los participantes, quienes por unanimidad la aceptan en todas y cada una de sus partes y previa invitación a todos los fundadores a suscribir el acta de esta Asamblea como lo prescribe el Artículo 14º de la Ley 79 de 1988.

No habiendo mas intervenciones por parte de los asistentes a la misma se da por terminada la reunión, siendo las (\_\_\_\_), del día (\_\_\_\_) de (\_\_\_\_) de (\_\_\_\_) y agotado el orden del día se levanta la sesión; Se deja Constancia que la presente acta fue leída y aprobada por unanimidad en todas y cada una de sus partes.

\_\_\_\_\_  
Presidente de Asamblea

\_\_\_\_\_  
Secretario de Asamblea

Deberá realizar el RECONOCIMIENTO DE LAS FIRMAS del presidente y secretario de la reunión en este documento (lo puede efectuar en: Notaria, Juzgado o inspección de policía)

TENGA EN CUENTA EL RECONOCIMIENTO DE LAS FIRMAS DEL PRESIDENTE Y SECRETARIO DE LA REUNION, SOLAMENTE DEBE HACERLO EN EL ACTA DE CONSTITUCION, EN LOS ESTATUTOS NO

UNA VEZ EFECTUADO EL RECONOCIMIENTO DE FIRMAS, POR FAVOR SACAR FOTOCOPIA A ESTE DOCUMENTO Y LUEGO AUTENTIQUE EN NOTARIA LA FOTOCOPIA

NOTA: DENTRO DE LOS 10 DIAS SIGUIENTES A LA INSCRIPCION EN CAMARA DE COMERCIO DEBERA COMPLEMENTAR LA LEGALIZACION INFORMANDO AL RESPECTIVO ORGANO DE CONTROL Y VIGILANCIA; PARA LO CUAL DEBERAN ENTREGAR: OFICIO DE REMISION, CERTIFICADO ORIGINAL EXPEDIDO POR CAMARA DE COMERCIO, COPIA DEL ACTA DE CONSTITUCION Y LOS ESTATUTOS.

## MODELO DE ESTATUTO

### CAPITULO I

#### DENOMINACIÓN, OBJETO, DOMICILIO, DURACIÓN Y ÁMBITO TERRITORIAL

**Artículo 1.- Denominación.**

Con la denominación de \_\_\_\_\_ se constituye en la localidad de \_\_\_\_\_ provincia de \_\_\_\_\_, una Sociedad Cooperativa de Trabajo Asociado, sujeta a los principios y disposiciones de la Ley de Sociedades Cooperativas, con plena capacidad jurídica y que se regirá por este cuerpo estatutario.

**Artículo 2.- Objeto Social.**

El objeto social de la entidad será \_\_\_\_\_ en el que implicarán los socios su personal trabajo.

**Artículo 3.- Domicilio.**

La cooperativa fija su domicilio en (4), pudiendo ser trasladado a otro lugar del mismo término municipal por decisión del Administrador Único. Cuando el traslado se produzca a una localidad distinta se requerirá acuerdo de la Asamblea General. En ambos casos será necesaria la correspondiente modificación estatutaria y su consiguiente inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas.

**Artículo 4.- Ámbito Territorial.**

El ámbito de actuación de la cooperativa será el territorio de \_\_\_\_\_. No obstante, la cooperativa podrá entablar relaciones con terceros y realizar actividades de carácter instrumental fuera del territorio andaluz, con arreglo a lo establecido en el artículo 1 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

**Artículo 5.- Duración.**

La sociedad se constituye por tiempo indefinido.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LOS SOCIOS**

#### **Artículo 6.- Requisitos de los socios:**

**a.** Podrán ser socios ordinarios de la cooperativa todas las personas físicas que puedan prestar su trabajo personal en las actividades que desarrolle la sociedad, que se comprometan a desempeñarlo con lealtad y eficacia y que respondan a los siguientes requisitos o condiciones:

❖ Ser mayor de edad o mayor de dieciséis años autorizado por su representante legal y que acredite su destreza u oficio en las distintas actividades que conforman el objeto social de la entidad.

**b.** Los trabajadores por tiempo indefinido, con más de un año de antigüedad que reúnan los requisitos objetivos de admisibilidad establecidos en estos estatutos, deberán ser admitidos como socios, si lo solicitan, conforme al procedimiento establecido en el art. 10 de este cuerpo articulado.

#### **Artículo 7.- Asociado.**

**a.** Podrán formar parte de la entidad, como asociados, aquellas personas físicas o jurídicas que realicen la aportación al capital de \_\_\_\_\_ euros, y que no desarrollen la actividad cooperativizada. Estas aportaciones, en ningún caso superarán el treinta por ciento de la de los socios.

**b.** Su régimen de admisión y baja, así como sus derechos y obligaciones, será el preceptuado para los socios ordinarios, con las particularidades y limitaciones establecidas en la Ley de Sociedades Cooperativas y en este cuerpo estatutario.

**c.** Los asociados tienen derecho de asistencia y voz en la Asamblea General, si bien el conjunto de sus votos no podrá superar el veinte por ciento de los votos sociales.

**d.** El asociado no podrá causar baja voluntaria en la cooperativa en tanto en cuanto no haya transcurrido un plazo de tres años.

**e.** Realizada la suscripción de la aportación inicial al capital social, los asociados no estarán obligados a realizar nuevas aportaciones al capital.

**f.** Las aportaciones al capital social de los asociados habrán de contabilizarse de manera independiente a las de los socios; se acreditarán mediante títulos

nominativos y especiales, y devengarán los intereses que acuerde el órgano competente para autorizarlas.

**g.** En caso de baja, este tipo de aportaciones se devolverán en virtud de lo acordado y en los términos establecidos por la Asamblea General de la cooperativa.

### **Artículo 8.- Socio Temporal.**

**a.** Podrán integrarse socios con el carácter de temporal cuando la sociedad vaya a realizar o esté realizando una actividad sensiblemente superior a la que venía desarrollando, con origen en un encargo o contrato de duración determinada, igual o superior a seis meses.

**b.** Para que los socios se integren en la cooperativa en calidad de temporales, será preciso previa autorización de la Consejería de la Junta de Andalucía competente en materia de cooperativas.

No obstante, cuando la mencionada incorporación se produzca como consecuencia de un contrato de la cooperativa con la Administración o empresa pública, no se precisará autorización.

**c.** La Cooperativa llevará un libro específico para estos socios en el que constarán, además de las menciones exigidas en el artículo 98 de la Ley 2/1999, la causa específica a la que se anuda la condición de socio.

**d.** El socio temporal tendrá el mismo estatuto jurídico que los socios ordinarios, con las siguientes particularidades:

Una vez finalizado o resuelto el encargo o contrato y, en su caso, las sucesivas prórrogas que motivaron su integración, perderá dicha condición, siéndole de aplicación lo dispuesto en el artículo 43 de la Ley 2/1999 sobre los socios que dejan de reunir las cualidades objetivas para mantener su condición.

En cualquier caso nadie podrá pertenecer a la cooperativa a título de socio temporal por un plazo superior a diez años ininterrumpidos, a cuyo término causará baja en la entidad en las condiciones establecidas en el párrafo anterior, o devendrá socio ordinario.

Sólo podrá exigirse a estos socios que realicen aportaciones al capital social en el supuesto de que el contrato que motive su incorporación se extienda, al menos, a 2 años.

En dicho supuesto el valor de la aportación exigible al socio temporal no superará en ningún caso el cincuenta por ciento del importe de la exigible como aportación obligatoria al socio ordinario.

El plazo de devolución de dichas aportaciones no excederá de un año desde que se produzca la baja en la entidad.

**c.** El socio temporal tendrá, en todo caso, derecho a percibir, con carácter mensual, anticipos laborales en cuantía no inferior a la establecida en el convenio vigente en la zona para los trabajadores por cuenta ajena de la misma actividad y categoría.

El socio temporal tendrá derecho al sufragio activo y pasivo para la elección de los órganos sociales, siempre que, en el momento de proceder a la renovación del órgano de que se trate, la duración que reste del encargo o contrato origen de su incorporación sea igual o superior a la del mandato de dicho órgano.

En cualquier caso, el conjunto de los voto, de estos, no podrá ser superior al 33% de los votos de los socios ordinarios

#### **Artículo 9.- Período de prueba.**

**a.** El aspirante a socio habrá de superar un período de prueba de SEIS MESES, durante el cual podrá resolverse su vinculación con la cooperativa por decisión unilateral del Administrador Único o del aspirante en situación de prueba. Dicho período de prueba podrá ser reducido o suprimido por mutuo acuerdo. No obstante, para realizar determinadas actividades fijadas por la Asamblea General que requieran especiales condiciones personales, el período de prueba podrá ser de hasta dieciocho meses.

**b.** No se podrá someter a un período de prueba al trabajador por tiempo indefinido que acceda a la condición de socio en virtud de lo establecido en el artículo 6.2 de estos estatutos.

**c.** Podrá ser causa de inadmisión el no haber superado el período de prueba en los tres últimos años en la sociedad a la que se aspira.

**d.** Los aspirantes a socios, durante el período en que se encuentren en situación de prueba, tendrán los derechos y obligaciones inherentes a la condición de socio, excepto las siguientes:

No podrán ser elegidos para los cargos de los órganos societarios.

No estarán obligados ni facultados para hacer aportaciones al capital social, ni para desembolsar la cuota de ingreso.

No participarán en los excedentes más allá de los anticipos percibidos, ni le alcanzará la imputación de pérdidas durante dicho período.

#### **Artículo 10.- Admisión.**

**a.** Para ingresar en la cooperativa será suficiente la solicitud por escrito del interesado dirigida al Administrador Único con justificación de la situación que le da derecho, conforme a estos estatutos, a formar parte de la misma.

**b.** Las decisiones sobre la admisión de socios corresponderán al Administrador Único quien en el plazo máximo de dos meses, a contar desde el recibo de aquella, decidirá y comunicará, también por escrito, al aspirante a socio la resolución de admisión o denegatoria. Ésta última, será siempre motivada y quedará limitada a aquellos casos en que venga determinada por causa justificada, derivada de estos estatutos, de alguna disposición legal imperativa, o de imposibilidad técnica. En el supuesto de que no haya decisión expresa sobre la solicitud de admisión ésta se entenderá denegada.

**c.** El nuevo socio contará con un mes de plazo desde la notificación para suscribir y desembolsar las aportaciones y, en su caso, las cuotas de ingreso o periódicas exigidas.

**d.** El Administrador Único vendrá obligado a publicar su decisión, inmediatamente después de adoptada, en el tablón de anuncios del domicilio social.

**e.** La decisión denegatoria podrá ser impugnada por el aspirante a socio, ante la Asamblea General, en el plazo de un mes a contar desde la recepción de su notificación o desde que transcurrieran dos meses sin haber obtenido respuesta.

**f.** Tanto la decisión de admisión como la denegatoria podrán ser impugnadas ante los citados órganos sociales, dentro del mismo plazo de tiempo a contar desde el día siguiente de su publicación, por el 10% de los socios.

**g.** Los recursos a los que se refieren los dos apartados anteriores deberán ser resueltos por la primera Asamblea General que se celebre, sea ordinaria o extraordinaria. En caso contrario, se entenderán denegados.

**h.** Contra el acuerdo que los resuelva expresamente o transcurrido el plazo legal para ello sin que se haya resuelto, quienes estén legitimados para impugnar las decisiones del Administrador Único podrán acudir a la jurisdicción competente. Si el recurso en cuestión es estimado, la cooperativa deberá efectuar, en el plazo de dos meses desde que se resolviera el recurso, el reembolso de las cantidades aportadas.

**Artículo 11.- Derechos de los socios.**

Los socios tendrán los siguientes derechos:

- a) Participar en el objeto social de la cooperativa.
- b) Ser elector y elegible para los cargos sociales.
- c) Participar con voz y voto en la adopción de acuerdos de la Asamblea General y demás órganos sociales de los que formen parte.
- d) Obtener información sobre cualquier aspecto de la marcha de la cooperativa en los términos establecidos legalmente.
- e) Darse de baja en la cooperativa, cumpliendo los requisitos legales.
- f) Percibir intereses cuando procedan.
- g) Participar en los excedentes, en proporción a la actividad desarrollada en la cooperativa, apreciada según los módulos que se establecen en los presentes estatutos.
- h) Percibir el importe de la liquidación correspondiente a su aportación en los supuestos y términos legalmente establecidos.
- i) Participar en las actividades de formación e intercooperación de la entidad.
- j) Todo socio podrá ejercitar el derecho de información en los términos previstos en los artículos 39 y 40 de la Ley de Sociedades Cooperativas o en los acuerdos de la Asamblea General.
- k) Percibir periódicamente, en plazo no superior a un mes, anticipos laborales en la cuantía que establezca la Asamblea General.
- l) El socio trabajador, previo aviso y justificación, tiene derecho a ausentarse del trabajo, para funciones de representación en el movimiento cooperativo.
- m) Los socios trabajadores, con al menos dos años de antigüedad en la entidad, podrán disfrutar de situaciones de excedencia voluntaria.
- n) Cualesquiera otros previstos en la Ley o en estos estatutos sociales.

### **Artículo 12.- Derecho de información.**

En todo caso, el socio tendrá acceso a los estatutos de la sociedad y, de existir al Reglamento de Régimen Interno, así como a las modificaciones sufridas por los mismos, Libro de Registro de Socios, Libro de Actas y la posibilidad de solicitar certificación de las decisiones adoptadas por el Administrador Único. Y con carácter general, a pedir información sobre la situación social y económica de la cooperativa en los términos y circunstancias reguladas en la Ley de Sociedades Cooperativas.

### **Artículo 13.- Obligaciones de los socios.**

Los socios tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Asistir a las reuniones de la Asamblea General y demás órganos de la cooperativa a las que fuesen convocados.
- b) Cumplir lo regulado en estos estatutos, el Reglamento de Régimen Interno y los acuerdos válidamente adoptados por los órganos sociales de la cooperativa.
- c) Participar en el objeto social de la cooperativa, en la forma establecida en estos estatutos.
- d) No realizar actividades de la misma índole que las propias de la cooperativa, ni colaborar con quien las realice, salvo autorización expresa del Administrador Único.
- e) Guardar secreto sobre aquellos asuntos de la cooperativa cuya divulgación pueda perjudicar los intereses lícitos de ésta.
- f) Aceptar los cargos sociales para los que fuesen elegidos, salvo causa justificada de excusa.
- g) Participar en las actividades de formación e intercooperación de la entidad.
- h) Cumplir con las demás obligaciones que resulten de los preceptos legales y estatutarios.

### **Artículo 14.- Régimen disciplinario.**

a. A los socios y asociados, en su caso, sólo les pueden ser impuestas sanciones fijadas en estos estatutos, y por cada clase de falta previamente recogida en los mismos.

b. Las faltas cometidas por los socios se clasificarán en:

- Leves, que prescriben al mes.
- Graves, a los dos meses.
- Muy Graves, a los tres meses.

El plazo de prescripción empezará a contar el día en que el Administrador Único tenga conocimiento de la comisión de la infracción, y en todo caso, al año de haberse cometido. El plazo se interrumpirá por la incoación del procedimiento disciplinario pero sólo en el caso de que en el mismo recayese acuerdo y fuese notificado en el plazo de tres meses desde su iniciación.

**Son faltas leves:**

- ❖ La falta de notificación al Administrador Único de la cooperativa, del cambio de domicilio del socio.
- ❖ La falta de respeto y consideración para con otro/s socio/s de la entidad en actos sociales de la misma.
- ❖ La falta de notificación, en cinco días desde que se produzca, de la situación de incapacidad laboral transitoria o análoga, que impida al socio prestar su actividad en la cooperativa.
- ❖ La falta de asistencia no justificada a los actos sociales a los que fuese convocado en la forma debida.

**Son faltas graves:**

- ❖ La inasistencia injustificada a las Asambleas Generales debidamente convocadas, cuando el socio haya sido sancionado dos veces por falta leve por no asistir a las reuniones de dicho órgano social en los últimos cinco años.
- ❖ La usurpación de las funciones de los órganos rectores.
- ❖ Prevalerse de la condición de socio, para realizar actividades especulativas o contrarias a las leyes.
- ❖ El incumplimiento de un mandato del Administrador Único o de la Asamblea General, siempre que se produzca por vez primera y no altere de una forma notoria la vida social de la cooperativa ni sus fines.
- ❖ La omisión de preaviso para causar baja.
- ❖ No aceptar los cargos sociales para los que fuesen elegidos, salvo causa justificada de excusa.

- ❖ La reincidencia o acumulación de dos faltas leves aunque sean de distinta naturaleza, dentro de un período consecutivo de un año, a contar desde la fecha de la primera falta leve.

### **Son faltas muy graves:**

- ❖ Desarrollar una actuación perjudicial y grave a los intereses de la cooperativa, tales como operaciones de competencia, fraude de aportaciones u ocultación de datos relevantes, así como la manifiesta desconsideración con el Administrador Único de la cooperativa, que atenten contra los intereses materiales o el prestigio de la entidad.
- ❖ Los malos tratos de palabra u obra a otro socio, empleado o terceros, con ocasión de reuniones de los órganos sociales o la realización del objeto social de la cooperativa.
- ❖ Falsificación de documentos, firmas, sellos, marcas, claves o datos análogos propios y significativos de la cooperativa.
- ❖ No participar en la actividad cooperativizada en la forma preceptuada en éste cuerpo estatutario.
- ❖ La falta de pago de las aportaciones y cuotas obligatorias.
- ❖ La acumulación de dos faltas graves en el período de un año a contar desde la fecha de la primera falta grave.

### **Sanciones:** Las sanciones a imponer en cada caso son las siguientes:

- ❖ Para las FALTAS LEVES: amonestación verbal o por escrito y/o multa de hasta treinta euros.
- ❖ Para las FALTAS GRAVES: multa desde treinta euros con un céntimo hasta ciento cincuenta euros, o en su caso la exclusión del socio.
- ❖ Para las FALTAS MUY GRAVES: multa desde ciento cincuenta euros con un céntimo hasta trescientos euros, o en su caso la exclusión del socio.
- ❖ Estas cantidades se actualizarán conforme al Índice General de Precios al Consumo (IPC) anual.

### **Procedimiento sancionador:**

a) El Administrador Único, una vez oído al socio infractor por falta leve, determinará la sanción correspondiente, la cual le será notificada mediante escrito con acuse de recibo. Contra dicha sanción, el socio podrá recurrir, en el plazo de diez días hábiles, ante el propio Administrador Único que resolverá definitivamente. Contra el acuerdo de ratificación por falta leve no cabrá posibilidad de recurso alguno.

b) Para la falta grave y muy grave se abrirá expediente por el Administrador Único, con audiencia previa del interesado. La decisión sancionadora será comunicada de la misma manera que la reseñada en el párrafo precedente a tenor de la falta leve. El socio, contra esta decisión, podrá recurrir ante la Asamblea General en los términos previstos para los casos de exclusión.

c) Cuando la sanción impuesta lo sea por una infracción de carácter laboral, en ningún caso cabrá recurso ante la Asamblea General.

d) El Administrador Único puede delegar, en las personas que determine, que deberán tener encomendadas funciones de dirección o control en la estructura laboral de la cooperativa, la facultad de sancionar a los socios trabajadores por faltas producidas en la actividad de prestación de trabajo. La sanción impuesta será ejecutiva y podrá impugnarse en la forma establecida en el artículo 122 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

### **Artículo 15.- Causas de baja del socio.**

#### **Baja voluntaria:**

a) El socio podrá darse de baja voluntariamente de la cooperativa en cualquier momento, estando obligado a preavisar por escrito al Administrador Único en el plazo de 3 meses, entendiéndose producida dicha baja al término del plazo referenciado.

b) El incumplimiento de este plazo dará lugar a la correspondiente indemnización por daños y perjuicios.

#### **Baja obligatoria:**

a) Causarán baja obligatoria los socios que pierdan los requisitos exigidos para serlo, conforme a la Ley y a estos estatutos. Siempre que dicha pérdida no responda a un deliberado propósito del socio de eludir sus obligaciones para con la cooperativa, o de beneficiarse indebidamente con su baja obligatoria, ésta tendrá la consideración de justificada.

**b)** La baja obligatoria será declarada, previa audiencia del interesado, por el Administrador Único de oficio, a petición de cualquier socio o del que dejó de reunir los requisitos necesarios para continuar siéndolo.

**Baja justificada:**

**a)** Tendrá los efectos propios de baja justificada la separación de la cooperativa por parte del socio disconforme con cualquier acuerdo de la Asamblea General, que implique la asunción de cargas gravemente onerosas para su capacidad económica y no estén previstas estatutariamente, y que así lo solicite previo escrito al Administrador Único en los treinta días siguientes al de la celebración de la Asamblea General, o al de la recepción de la notificación del acuerdo, en caso de no haber asistido.

**b)** Igualmente, la baja se considerará justificada en el supuesto previsto en el artículo 106.4 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

**c)** En general la baja se considerará justificada cuando se produzca respetando las pautas y requisitos predeterminados en la Ley de Sociedades Cooperativas y en el presente cuerpo estatutario. En los demás casos, la baja se entenderá no justificada y el socio disconforme con la decisión del Administrador Único sobre la calificación y efectos de su baja, podrá recurrir o ejercitar las acciones judiciales correspondientes.

**Artículo 16.- Exclusión del socio.**

**a.** La exclusión de un socio habrá de fundarse en causa grave o muy grave prevista en estos estatutos y será determinada por el Administrador Único, a resultas del expediente instruido al efecto y con audiencia del interesado.

**b.** En todo caso, podrá ser considerada falta motivadora de exclusión, el incumplimiento grave y culpable del socio trabajador que, con arreglo a la legislación laboral, autorice su despido.

**c.** El acuerdo motivado de exclusión habrá de recaer en el plazo máximo de tres meses desde la iniciación del expediente y tendrá que ser comunicado por escrito al socio.

Transcurrido dicho plazo sin que hubiese recaído resolución alguna al respecto, se entenderá automáticamente sobreesido el expediente.

Cuando la causa de exclusión consistiere en encontrarse al descubierto de sus obligaciones económicas, podrá acordarse su exclusión, cualquiera que sea el tiempo transcurrido, salvo que el socio haya regularizado su situación.

e. El socio excluido podrá recurrir ante la Asamblea General, en el plazo de un mes a contar desde el día de la recepción de la notificación. Este recurso ante la Asamblea General se regirá por las siguientes reglas:

- En tanto la Asamblea General resuelva o haya transcurrido el plazo para recurrir sin haberlo hecho el interesado, dicho acuerdo no será ejecutivo.
- El recurso habrá de someterse inexcusablemente a la decisión de la primera Asamblea General que se celebre, sea ordinaria o extraordinaria, y se incluirá en el primer punto del orden del día. La Asamblea General resolverá en votación secreta y notificará el acuerdo al socio excluido en el plazo de un mes desde su celebración.
- El acuerdo que ratifique la exclusión será ejecutivo, y podrá ser impugnado por el cauce procesal prevenido en el artículo 56 de la Ley de Sociedades Cooperativas. De no recibir contestación en los plazos legalmente establecidos, en cuyo caso se entenderá denegado el recurso, podrá también el socio excluido impugnar la denegación presunta por el citado cauce.

### **CAPÍTULO III**

#### **RÉGIMEN DE TRABAJO**

##### **Artículo 17.- Organización Laboral.**

**a.** La organización laboral, la jornada, el descanso semanal, las fiestas, vacaciones y permisos, la clasificación profesional, la movilidad funcional y geográfica, las excedencias o cualquier otra causa de suspensión o extinción de la relación de trabajo en régimen cooperativo, y en general cualquier otra materia vinculada a los derechos y obligaciones del socio como trabajador, serán competencia de la Asamblea General, la cual acordará la regulación de estas materias respetando en todo caso, las disposiciones del presente Capítulo y las contenidas en la Ley de Sociedades Cooperativas, así como los derechos y garantías legalmente establecidos en el derecho laboral común. Empero, en ningún caso, el cómputo de la jornada laboral excederá de 35 horas semanales.

**b.** Los socios de esta cooperativa podrán prestar su trabajo a tiempo total, parcial o hacerlo con carácter estacional.

**c.** Serán de aplicación a los centros de trabajo de la cooperativa y a sus socios las normas sobre salud laboral y prevención de riesgos laborales.

**d.** Los socios trabajadores tienen derecho a percibir periódicamente, en plazo no superior a un mes, anticipos laborales en la cuantía que establezca la Asamblea General, en proporción a los módulos de participación que se regulan en el artículo inmediatamente posterior.

**e.** El socio trabajador, previo aviso y justificación, tendrá derecho a ausentarse del trabajo, para realizar funciones de representación en el movimiento cooperativo.

*Artículo 18.- Participación mínima obligatoria del socio en la actividad cooperativizada.*

La participación mínima obligatoria del socio en la actividad cooperativizada se fija en 1.040 horas de trabajo efectivo, en cómputo anual.

Las horas de trabajo establecidas servirán de “módulos” de participación, a partir de las cuales se determinará la actividad empresarial desarrollada en la sociedad cooperativa por los socios y en proporción a la cual participarán en los excedentes de la entidad.

La valoración y retribución económica de estos módulos de participación serán fijadas por el Administrador Único, atendiendo a criterios tales como la clasificación profesional, experiencia, responsabilidad, etc.

### **Artículo 19.- Suspensión y excedencia.**

Se suspenderá temporalmente la obligación y el derecho del socio trabajador a prestar su trabajo, con pérdida de los derechos y obligaciones económicas de dicha prestación, por las causas siguientes:

- a) Incapacidad temporal del socio trabajador.
- b) Paternidad o maternidad del socio trabajador y adopción o acogimiento de menores de cinco años.
- c) Cumplimiento del servicio militar, obligatorio o voluntario, o servicio social sustitutorio.
- d) Ejercicio de cargo público representativo o en el movimiento cooperativo, que imposibilite la asistencia al trabajo del socio trabajador.
- e) Privación de libertad del socio trabajador mientras no exista sentencia condenatoria.
- f) Suspensión de sueldo y empleo, por razones disciplinarias.
- g) Fuerza mayor temporal.
- h) Causas económicas, técnicas, organizativas o de producción.
- i) Las consignadas válidamente en los presentes estatutos.

Al cesar las causas legales de suspensión, el socio trabajador recobrará la plenitud de sus derechos y obligaciones como socio, y tendrá derecho a la reincorporación al puesto de trabajo reservado.

Para la suspensión por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, así como en las derivadas de fuerza mayor temporal, la Asamblea General, en votación secreta, deberá declarar la necesidad de que, por alguna de las mencionadas causas, pasen a la situación de suspensión la totalidad o parte de los socios trabajadores que integran la cooperativa, así como el tiempo que ha de durar la suspensión y designar los socios concretos que han de quedar en situación de suspensión. Los socios suspendidos estarán facultados para solicitar la baja voluntaria en la entidad, que se calificará como justificada.

Los socios trabajadores incurso en los supuestos a), b), e), f), g) y h) del apartado 1 de este artículo, mientras estén en situación de suspensión, conservarán el resto de sus derechos y obligaciones como socios. Pudiendo, no obstante, por acuerdo

de la Asamblea General, limitarse los referidos derechos en el resto de los supuestos c), d) e i) del susodicho apartado 1 de este artículo

En los supuestos a), b), c), d), e), f) e i) del apartado 1 de este artículo, la cooperativa, para sustituir a los socios trabajadores en situación de suspensión, podrá celebrar contratos de trabajo de duración determinada, conforme a la legislación estatal aplicable, con trabajadores asalariados, siempre que en el contrato se especifique el nombre del socio trabajador sustituido y la causa de la sustitución. Estos trabajadores asalariados no serán computables a efectos del porcentaje referenciado en el artículo 21 de estos estatutos.

Los socios trabajadores con, al menos dos años de antigüedad en la cooperativa, podrán disfrutar de situación de excedencia voluntaria.

**Artículo 20.- Baja obligatoria por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, así como las derivadas de fuerza mayor.**

**a.** Cuando por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, así como por las derivadas de fuerza mayor, para mantener la viabilidad empresarial de la cooperativa, sea preciso, a criterio de la Asamblea General, reducir, con carácter definitivo, el número de socios trabajadores de la cooperativa, la Asamblea General, en votación secreta, deberá designar a los que, concretamente, deben causar baja, que tendrá la consideración de obligatoria justificada.

**b.** Las expresadas causas serán debidamente constatadas por la Autoridad Laboral, con arreglo a lo dispuesto en el procedimiento establecido en la legislación estatal aplicable.

**c.** Los socios trabajadores que causen baja obligatoria conforme a lo establecido en el apartado 1 del presente artículo tendrán derecho a la devolución de su aportación social en el plazo de un año.

**Artículo 21.- Trabajo por cuenta ajena.**

**a.** El número de jornadas legales realizadas por cuenta ajena no podrá ser superior al 30% del total de las realizadas por los socios trabajadores, en cómputo anual.

No se computarán en el porcentaje anterior las jornadas realizadas por:

**b.** Trabajadores con contrato en prácticas o para la formación.

Trabajadores contratados en virtud de cualquier disposición de fomento del empleo para disminuidos psíquicos o físicos u otros colectivos con especiales dificultades de inserción laboral.

Trabajadores contratados para el lanzamiento de nueva actividad, obra o servicio determinado, ampliación del objeto social o por necesidades de la producción, por periodos no superiores a seis meses en cómputo anual.

Trabajadores integrados en la cooperativa por subrogación legal.

Trabajadores que, reuniendo los requisitos al efecto, no hubiesen ejercitado su derecho a ser socio con arreglo a lo establecido en el Art. 6.2 de este cuerpo estatutario.

Las jornadas realizadas por los trabajadores por cuenta ajena no podrán superar a las de los socios trabajadores, en cómputo anual, ni aún por aplicación de las excepciones del apartado anterior.

En el supuesto de que la sociedad cooperativa requiera superar los límites anteriormente reflejados, se procederá conforme a lo preceptuado en el artº 126.4 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

## CAPÍTULO IV

### REPRESENTACIÓN Y GESTIÓN DE LA COOPERATIVA

#### **Artículo 22.- Órganos Sociales.**

Los órganos sociales de la cooperativa para su dirección, administración y control interno, son la Asamblea General, el Administrador Único y el/los Interventor/es.

#### **Artículo 23.- La Asamblea General. Concepto y Competencias.**

La Asamblea General, constituida por los socios de la cooperativa y, en su caso, los asociados, es el órgano supremo de expresión de la voluntad social en las materias cuyo conocimiento le atribuye la Ley de Sociedades Cooperativas y estos estatutos. Todos los socios, incluso los disidentes, los no asistentes y los asociados quedan sometidos a los acuerdos de la Asamblea General, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las leyes y estos estatutos.

La Asamblea General es competente para conocer los asuntos propios de la actividad de la cooperativa, correspondiéndole con carácter exclusivo e indelegable la adopción de acuerdos sobre las siguientes materias:

- a) Nombramiento y revocación del Administrador Único, los Interventores, los Liquidadores, así como los miembros del Comité de Recursos si lo hubiere.
- b) Censura de la gestión social, aprobación de las cuentas y distribución de excedentes o imputación de pérdidas.
- c) Establecimiento de nuevas aportaciones obligatorias y su actualización, así como las cuotas de ingreso y periódicas.
- d) Emisión de obligaciones y títulos participativos, así como de cédulas y bonos hipotecarios.
- e) Modificación de los estatutos sociales.
- f) Aprobación y modificación del Reglamento de Régimen Interior, si lo hubiese.
- g) Fusión, escisión, transformación, disolución y reactivación de la cooperativa.
- h) Aprobación del balance final de la liquidación.
- i) Constitución de cooperativas de primer, segundo o ulterior grado, y cooperativas de integración, adhesión o separación de las mismas; creación, adhesión o separación de consorcios, federaciones, asociaciones; creación y

extinción de secciones de la cooperativa; así como la participación en empresas no cooperativas.

- j) Ejercicio de la acción de responsabilidad contra los miembros del Administrador Único, de los Interventores, y en su caso, de los Auditores y Liquidadores, así como transigir o renunciar a la misma.
- k) Enajenación, cesión, traspaso o constitución de algún derecho real de garantía sobre la empresa o de alguna parte de ella que tenga la consideración de centro de trabajo, o de alguno de sus bienes, derechos o actividades que suponga modificaciones sustanciales en la estructura económica, organizativa o funcional de la cooperativa.
- l) Cualquier otra que, con tal carácter, sea prevista legalmente o en estos estatutos.

#### **Artículo 24.- Clases de asambleas generales.**

a. Las Asambleas Generales podrán ser ordinarias y extraordinarias.

b. La Asamblea General ordinaria, convocada por el Administrador Único, se reunirá anualmente, dentro de los seis meses siguientes al cierre del ejercicio económico anterior, para censurar la gestión social, aprobar, si procede, las cuentas anuales y distribuir excedentes o imputar pérdidas. Además, podrá decidir sobre cualquier otro asunto incluido en su orden del día.

c. Toda Asamblea que no sea la prevista en el apartado anterior tendrá la consideración de extraordinaria.

d. Si la Asamblea General ordinaria se celebrara fuera del plazo previsto en el presente artículo será válida, respondiendo el Administrador Único de los posibles perjuicios que de ello pudieran derivarse, tanto frente a los socios como frente a la entidad.

#### **Artículo 25.- Convocatoria.**

a. La Asamblea General ordinaria deberá convocarse por el Administrador Único dentro de los seis meses siguientes al cierre de cada ejercicio económico.

Transcurrido dicho plazo sin que tenga lugar la convocatoria, la misma será efectuada por los Interventores en el caso de que este órgano social lo conformen 3 ó más miembros. En el supuesto de que dicha facultad no correspondiera a los Interventores, conforme a lo previsto en el apartado 3 del artículo 67 de la Ley de Sociedades Cooperativas o aún correspondiéndole, no la ejercitaran dentro del

mes siguiente a la expiración del plazo legal de convocatoria, cualquier socio o asociado, en su caso, podrá solicitarla del Juez competente.

**b.** El Administrador Único por propia iniciativa, podrá convocar a la Asamblea General extraordinaria, siempre que lo estime conveniente para los intereses sociales y, así mismo, cuando lo solicite un número de socios y asociados, en su caso, que represente, al menos, al 20% de los socios de la cooperativa. En este caso, la convocatoria deberá efectuarse dentro de los quince días siguientes a la fecha en que se hubiera requerido en forma fehaciente al Administrador Único, debiendo incluirse en el orden del día, necesariamente, los asuntos que fuesen objeto de la solicitud.

**c.** Cuando el Administrador Único no efectuara la convocatoria solicitada dentro del plazo previsto la harán los Interventores, en el supuesto previsto en el artículo 67.3 de la Ley de Sociedades Cooperativas, dentro de los quince días siguientes. En su defecto la Asamblea General podrá ser convocada, a petición de cualquiera de aquellos solicitantes, por el Juez que corresponda, presidiéndola el socio que aparezca en primer lugar de la solicitud.

**d.** La convocatoria de la Asamblea General se efectuará con una antelación de al menos, veinte días a la celebración de la misma, y ésta no podrá ser posterior en dos meses a la citada convocatoria. Se notificará a cada socio y asociado, en su caso, y se anunciará en el tablón de anuncios del domicilio social de la entidad, debiendo justificar documentalmente el Administrador Único la remisión de las comunicaciones dentro del expresado plazo.

La notificación y el anuncio expresarán, con la debida claridad y concreción, la denominación y domicilio de la cooperativa, los asuntos incluidos en el orden del día, el lugar en que haya de celebrarse la reunión, así como el día y hora señalados para ella, tanto en primera como en segunda convocatoria, mediando entre ambas 30 minutos. La convocatoria deberá hacer constar la relación completa de información o documentación que está a disposición del socio o asociado, en su caso, y el régimen de consulta.

Toda la información y documentación que guarde relación con los asuntos incluidos en el orden del día estarán a disposición de los socios para su consulta en el domicilio social de la cooperativa, como mínimo durante los diez días naturales anteriores a la celebración de la Asamblea General, cuando ésta sea ordinaria; y durante los cinco días naturales previos cuando la Asamblea en cuestión tenga el carácter de extraordinaria; y siempre en horario laboral. Cuando por razones de necesidad debidamente justificadas, se haya de tratar algún asunto urgente, o se trate de la celebración de una Asamblea General universal, se podrán obviar dichos plazos.

e. El orden del día de la Asamblea será fijado por el Administrador Único, con la claridad y precisión necesaria para proporcionar a los socios y asociados, en su caso, una información suficiente. Además, deberá incluir los asuntos propuestos al Administrador Único, con anterioridad o con posterioridad a la convocatoria, por un número de socios y asociados igual al previsto en el apartado 2 de éste artículo a efectos de la solicitud de la Asamblea General extraordinaria, así como por los Interventores, dentro del plazo de cinco días a partir de la fecha de notificación de la convocatoria. El Administrador Único deberá incluirlos en el orden del día, haciendo pública su inclusión cinco días antes, como mínimo, de la fecha señalada para la reunión, mediante su publicación en el tablón de anuncios del domicilio social de la cooperativa. No obstante, cuando la petición de inclusión de algún asunto se efectuara con una antelación de, al menos, quince días antes de la convocatoria, dicho asunto tendrá la publicidad que en cuanto a tiempo y forma se establece con carácter general.

El orden del día incluirá, necesariamente, un punto que permita a los socios y asociados efectuar ruegos y preguntas al Administrador Único, sobre extremos relacionados con aquél.

e. La Asamblea General tendrá el carácter de universal cuando estén presentes o representados todos los socios y asociados, en su caso, de la cooperativa y acepten unánimemente su celebración y los asuntos a tratar en ella.

#### **Artículo 26.- Funcionamiento.**

La Asamblea General, salvo que tenga carácter de universal, se celebrará en la localidad donde radique el domicilio social de la cooperativa.

La Asamblea General, convocada conforme al artículo anterior, quedará válidamente constituida, cuando asistan presentes o representados, en primera convocatoria, al menos la mitad más uno de los socios de la cooperativa. En segunda convocatoria, quedará constituida cualquiera que sea el número de los asistentes.

La Asamblea General estará presidida por el Administrador Único; en su defecto, por el socio que decida la propia Asamblea.

#### **Corresponde al presidente:**

- ❖ Realizar el cómputo de socios y asociados, en su caso, presentes o representados.
- ❖ Proclamar la constitución de la Asamblea.
- ❖ Dirigir las deliberaciones.

- ❖ Mantener el orden de la sesión, pudiendo expulsar de la misma a los asistentes que obstruyan o falten al respeto de la Asamblea o a algún otro asistente, debiendo ser dicha expulsión siempre motivada y reflejándose tal circunstancia, así como su motivación, en el acta de la Asamblea.
- ❖ Velar por el cumplimiento de las formalidades legales.

Como Secretario actuará la persona elegida por la misma Asamblea General. A él corresponderá la redacción del acta de la sesión, la cual abarcará todos los extremos y requisitos preceptuados en el art. 51 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

Cuando en el orden del día figuren asuntos que afecten directamente a quien haya de desempeñar las funciones de Presidente o de Secretario, éstas se encomendarán a personas elegidas por la Asamblea.

Si en el término de una jornada no finalizase la celebración de la Asamblea, la prórroga o prórrogas sucesivas serán acordadas por la propia Asamblea General, determinando ésta al finalizar la sesión y por mayoría simple de los votos, el día, la hora y lugar donde se reanudará. A la continuación de dicha Asamblea General, podrán asistir aquéllos socios que no estuvieren presentes en la primera jornada, sin que se pueda volver a tratar o decidir sobre los puntos ya resueltos.

### **Artículo 27.- Voto**

**a.** Cada socio tendrá derecho a un voto y en ningún caso podrá existir voto dirimente o de calidad.

**b.** El socio podrá hacerse representar en la Asamblea General por otro socio, el cual no podrá representar a más de dos. En todo caso, la representación deberá concederse por escrito y con carácter especial para cada Asamblea siempre que ésta no tenga el carácter de legal.

En todo caso, la representación deberá acreditarse mediante instrumento público notarial.

**c.** Las votaciones serán secretas cuando tengan por finalidad la exclusión de un socio, la elección o revocación de los miembros de los órganos sociales, el acuerdo para ejercitar la acción de responsabilidad contra los miembros de dichos órganos, así como para transigir o renunciar al ejercicio de esta acción. Se adoptará, también mediante votación secreta, el acuerdo sobre cualquier punto del orden del día, cuando así lo solicite un diez por ciento de los socios y asociados, en su caso, presentes o representados o cuando así lo establezca la Ley de Sociedades Cooperativas.

## **Artículo 28.- Acuerdos.**

**a.** Los acuerdos de la Asamblea General se adoptarán por mayoría simple de los votos válidamente emitidos, salvo que legalmente o en estos estatutos se establezca una mayoría cualificada.

**b.** Será necesaria, en primera convocatoria, la emisión de votos favorables, en número no inferior a los tres quintos de los asistentes, presentes o representados, y en segunda convocatoria, en número no inferior a los dos tercios, para acordar:

- a)** La ampliación del capital mediante nuevas aportaciones obligatorias.
- b)** La emisión de obligaciones y títulos participativos, así como cédulas y bonos hipotecarios.
- c)** La modificación de los estatutos sociales.
- d)** La fusión, escisión, transformación, disolución y reactivación de la sociedad cooperativa.
- e)** La enajenación, cesión o traspaso de la empresa o de alguna parte de ella que tenga la consideración de centro de trabajo, o de alguno de sus bienes, derechos o actividades que supongan modificaciones sustanciales en la estructura económica, organizativa o funcional de la cooperativa.
- f)** Aquellos otros asuntos previstos expresamente en la Ley de Sociedades Cooperativas o en estos estatutos.

Los acuerdos sociales impugnables, el procedimiento y la legitimación para realizarla serán los establecidos en el art. 56 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

## **Artículo 29.- El Administrador único**

**a.** El Administrador Único es el órgano de gobierno, gestión y representación de la sociedad cooperativa, estando sujeto a la Ley, a estos estatutos y a la política fijada por la Asamblea General, y a él competen aquellas materias que le sean atribuidas por Ley o por vía estatutaria, las cuales no podrán ser objeto de decisión por otros órganos de la sociedad, así como todas aquellas facultadas que no estén reservadas a otros órganos sociales por la Ley de Sociedades Cooperativas o por este cuerpo estatutario.

**b.** El Administrador Único, tiene atribuido el ejercicio de la representación de la entidad, sin perjuicio de incurrir en responsabilidad si su actuación no se ajusta a los acuerdos de la Asamblea General.

- c. Será elegido de entre los socios por la Asamblea General en votación secreta y por mayoría simple de los votos emitidos.
- d. El nombramiento del Administrador Único necesitará como requisito de eficacia la aceptación del elegido y su inscripción en el Registro de Cooperativas.
- e. Podrá ser retribuido este cargo, si la Asamblea General así lo decide.

### **Artículo 30.- Duración, vacantes y ceses.**

- a. El período de duración del mandato será 4 años, finalizado el cual, continuará ostentando el cargo hasta el momento en que se produzca su renovación.
- b. En caso de vacante, ésta se cubrirá en la primera Asamblea General que se celebre, que habrá de convocarse en un plazo inferior a quince días por el socio de mayor edad de la cooperativa.
- c. El Administrador Único podrá renunciar a su cargo por justa causa de excusa correspondiendo a la Asamblea General, aunque no conste en el orden del día, su aceptación.
- d. El Administrador Único podrá ser revocado, siempre que dicho asunto conste en el orden del día de la Asamblea General. El acuerdo de revocación se adoptará mediante votación secreta y requerirá mayoría simple. No obstante, cuando la revocación sea consecuencia del ejercicio de la acción de responsabilidad, será objeto de aplicación lo regulado en el art. 73 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

### **Artículo 31.- Impugnación de acuerdos.**

Sin perjuicio de la exigencia de responsabilidad regulada en el artículo 73 de la Ley de Sociedades Cooperativas, las decisiones del Administrador Único contrarias a la Ley o a estos estatutos, o que lesionen, en beneficio de uno o varios de los socios, asociados, en su caso, o terceros, los intereses de la cooperativa, podrán ser impugnados de acuerdo con lo preceptuado en el artículo 56 de la Ley de Sociedades Cooperativas, por el/los Interventor/es y por un número de socios y asociados, en su caso, que represente al menos, el diez por ciento de los votos en caso de acuerdos anulables, o por cualquier socio, en caso de acuerdo nulo.

### **Artículo 32.- Los Interventores.**

- a. El número de Interventores será de un miembro titular y ningún suplente.
- b. La Asamblea General elegirá al Interventor de entre los socios de la cooperativa mediante votación secreta y por mayoría simple de los votos válidamente emitidos.
- c. El nombramiento del Interventor necesitará, como requisito de eficacia, la aceptación del mismo y se inscribirá en el Registro de Cooperativas.

### **Artículo 33.- Duración, cese y vacantes.**

- a. El plazo de duración del mandato del Interventor será de 3 años, continuando en el ejercicio del cargo hasta el momento en que se produzca la renovación efectiva del mismo, aunque haya concluido el período para el que fue elegido.
- b. La renuncia del Interventor deberá ser aceptada por la Asamblea General, pudiendo formularse ante ella, aun cuando no figure el asunto en el orden del día.
- c. El Interventor podrá ser destituido en cualquier momento por la Asamblea General, mediante acuerdo adoptado en votación secreta y por mayoría simple, previa inclusión del asunto en su orden del día, salvo en el supuesto de que se acuerde por la Asamblea General ejercitar la acción de responsabilidad.
- d.- La vacante definitiva se cubrirá por el designado en la primera Asamblea General que se celebre, que será convocada por el Administrador Único en el plazo máximo de quince días.
- e. En cualquier caso, el sustituto ostentará el cargo por el tiempo que restara al que cesó en el mismo.

### **Artículo 34.- Funciones y facultades.**

Corresponden al Interventor las siguientes funciones:

- a) Revisar las cuentas anuales y emitir un informe sobre las mismas y sobre la propuesta de distribución de excedentes o imputación de pérdidas, antes de que se sometan a la Asamblea General, salvo en el caso de que éstas hubiesen de someterse a auditoría externa.
- b) Revisar los libros de la cooperativa y proponer al Administrador Único, en su caso, su adecuación a la legalidad.
- c) Informar a la Asamblea General sobre los asuntos o cuestiones que la misma le hubiese sometido.

- d) En el supuesto de que en la cooperativa existan tres o más Interventores, corresponderán a los mismos, además de las funciones señaladas, las especificadas en el artículo 67.3 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

Para el cumplimiento de sus funciones el Interventor tiene atribuidas las siguientes facultades:

Obtener del Administrador Único cuantos informes y documentos considere oportunos.

Acceder a la documentación social, económica y contable de la cooperativa, pudiendo encomendar su examen a un experto ajeno a la entidad.

### **Artículo 35.- Régimen de funcionamiento.**

El Interventor emitirá un informe en los supuestos legalmente establecidos. En el caso de que fuesen tres o más el número de Interventores, se requerirá para la adopción de acuerdos la conformidad de la mayoría simple de sus integrantes. En este supuesto, se levantará una sucinta acta que firmarán, asimismo, la mayoría de sus componentes.

## CAPÍTULO V

### RÉGIMEN ECONÓMICO

#### Artículo 36.- Capital social.

**a.** Constituido por las aportaciones obligatorias y voluntarias efectuadas, en tal concepto, por los socios y, en su caso, por los asociados. Si la cooperativa anuncia su cifra de capital social al público, deberá referirlo a una fecha concreta y expresar el desembolsado.

**b.** El capital social mínimo asciende a \_\_\_\_\_ euros, y está totalmente suscrito y desembolsado. Estará representado por títulos nominativos de un valor de \_\_\_\_\_ euros, cada uno, debiendo poseer cada socio, al menos, un título, el cual contendrá todos y cada uno de los extremos preceptuados en el artículo 77.3 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

**c.** La Asamblea General podrá acordar la exigencia de nuevas aportaciones obligatorias para integrar el capital social, fijando la cuantía, condiciones y plazos de desembolso de las mismas. El socio o asociado, en su caso, que tuviera desembolsadas aportaciones voluntarias podrá aplicarlas, en todo o en parte, a cubrir las nuevas aportaciones obligatorias acordadas por la Asamblea General.

**d.** La Asamblea General podrá acordar la admisión de aportaciones voluntarias de socios y, en su caso, asociados, fijando la cuantía global máxima, el plazo de suscripción, que no podrá exceder de seis meses, y el tipo de interés de las mismas. Todo socio y asociado, en su caso, tendrá derecho a realizar, dentro de la cuantía global máxima que determine el acuerdo social, una parte proporcional a la aportación obligatoria para integrar el capital social que tuviera en el momento de la adopción de dicho acuerdo; y en caso de no ejercitar este derecho, en todo o en parte, podrá cederlo a otros socios o asociados, siempre que queden salvados los límites legales relativos a los porcentajes de titularidad de las aportaciones.

En el supuesto de que los socios o asociados, en su caso, no realicen la totalidad de la cuantía global máxima de las aportaciones voluntarias para integrar el capital social, se entenderá que, una vez haya finalizado el plazo de suscripción fijado por la Asamblea General, la referida cuantía queda automáticamente reducida al importe efectivamente realizado por los socios.

Las aportaciones voluntarias para integrar el capital social deberán ser desembolsadas, al menos, en su veinticinco por ciento en el momento de su suscripción, y el resto en las condiciones y plazos que fije el acuerdo social, que no podrá exceder de un año.

e. En cualquier caso, el importe total de las aportaciones de cada socio al capital social de la cooperativa, no podrá exceder del treinta y cinco por ciento del mismo.

f. El socio o asociado, en su caso, que no desembolse las aportaciones en los plazos previstos, incurrirá en mora por el solo vencimiento del plazo y deberá abonar a la cooperativa el interés legal y resarcirla de los daños y perjuicios causados por morosidad. Todo ello sin perjuicio de la sanción o sanciones disciplinarias que se les pueda imponer, así como de la reclamación judicial contra las mismas.

### **Artículo 37.- Remuneración de las aportaciones.**

Las aportaciones al capital social devengarán el interés que en cada caso acuerde la Asamblea General para las aportaciones obligatorias; y el que fije, asimismo, el acuerdo de emisión para las voluntarias.

En ningún caso, la retribución al capital será superior a tres puntos por encima del interés legal.

### **Artículo 38.- Reducción del capital social.**

a. Si como consecuencia de la devolución a los socios o, en su caso, asociados, así como a sus derechohabientes, de las aportaciones realizadas para integrar el capital social, éste quedara por debajo de la cifra del capital social mínimo establecido en estos estatutos, será necesario acuerdo de reducción adoptado por la Asamblea General.

b. Dicho acuerdo no podrá llevarse a efecto antes de que transcurra el plazo de tres meses, a contar de la fecha de su último anuncio, que deberá ser publicado por dos veces en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía, y en uno de los periódicos de mayor circulación en el ámbito territorial de actuación efectivo de la cooperativa. Será nula toda devolución de aportaciones integrantes del capital social que se realice antes de transcurrido dicho plazo de tres meses.

### **Artículo 39.- Aportaciones de nuevos socios.**

a. La Asamblea General fijará la cuantía de las aportaciones obligatorias de los nuevos socios, así como las condiciones y plazos para su desembolso, armonizando las necesidades económicas de la cooperativa y la entrada de nuevos socios.

b. El importe de dichas aportaciones no podrá ser inferior al de las aportaciones obligatorias iniciales para adquirir la condición de socio establecido en el artículo 36 de este cuerpo estatutario, ni superar las efectuadas por los socios actuales,

incrementados en la cuantía que resulte de aplicar el Índice General de Precios al Consumo.

#### **Artículo 40.- Reembolso.**

**a.** En los supuestos de pérdida de la condición de socio o asociado, éstos o sus derechohabientes, tienen derecho a exigir el reembolso de sus aportaciones integrantes del capital social, cuyo valor será el que refleje el libro de aportaciones al capital social, incluyéndose en el cómputo las reservas voluntarias repartibles, si las hubiere.

**b.** El reembolso se realizará del modo siguiente:

- Del importe de las aportaciones se deducirán, en el momento de la baja, las pérdidas imputables al socio, correspondientes al ejercicio durante el que se haya producido la misma, y las acumuladas en la proporción que contablemente le corresponda.
- Del importe de las aportaciones obligatorias, una vez realizado en su caso, la deducción prevista en el apartado anterior, el Administrador Único podrá decidir las deducciones correspondientes que, para el supuesto de baja por exclusión no podrá exceder del 30%, y del 20% para el supuesto de baja voluntaria no justificada. En ningún caso podrán establecerse deducciones sobre las aportaciones voluntarias, ni sobre las obligatorias, cuando la baja sea justificada.
- El plazo de reembolso no será superior a cinco años en caso de exclusión; de tres años en caso de baja; y de dos años u otro plazo superior que permita la acreditación del carácter de heredero o legatario del socio fallecido, en el supuesto de que dicha baja sea por defunción.
- Sobre el importe de la aportación no reintegrada, se devengará el tipo de interés legal del dinero.

#### **Artículo 41.- Transmisión de las aportaciones de los socios.**

Las aportaciones al capital social sólo podrán transmitirse:

**Por actos inter-vivos:** Las aportaciones serán transmisibles de una parte entre los socios, y de otra entre los asociados en caso de producirse la existencia de éstos; dando cuenta mediante notificación, al Administrador Único de la transmisión efectuada, en el plazo de quince días desde el acto de transmisión.

**Por sucesión mortis causa:** A la muerte del socio, las aportaciones al capital social se reembolsarán a los herederos y legatarios en el plazo establecido en el artículo 40.2 c) de estos estatutos.

Los citados herederos o legatarios podrán solicitar al Administrador Único su admisión como miembros de la cooperativa, adquiriendo la condición de socio si reúnen los requisitos objetivos previstos en el artículo 6 de estos estatutos. En este caso, el nuevo socio no estará obligado a desembolsar cuotas de ingreso siempre que solicite su admisión en la cooperativa antes del plazo de seis meses desde que adquiriera la condición de heredero o legatario.

La cooperativa no podrá adquirir, salvo a título gratuito, aportaciones sociales de su propio capital ni aceptarlas a título de prenda.

Los acreedores personales de los socios no tendrán derecho sobre las aportaciones sociales de éstos, al ser inembargables, sin perjuicio de los derechos que pueda ejercer el acreedor sobre los reembolsos y retornos satisfechos al socio.

#### **Artículo 42.- Ejercicio económico.**

**a.** El ejercicio económico coincidirá con el año natural.

**b.** El Administrador Único deberá formular para cada ejercicio económico, en el plazo máximo de tres meses, contando desde el cierre de aquél, las cuentas anuales, que comprenderán: el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, la memoria explicativa y la propuesta de distribución de los excedentes o de imputación de pérdidas, así como la relación de los resultados de operaciones con terceros y resultados extraordinarios, en su caso. La valoración de los elementos integrantes de las distintas partidas que figuren en las cuentas anuales, así como la redacción de éstas últimas, se realizará con arreglo a las disposiciones y principios del Código de Comercio y del Plan General de Contabilidad; y a las especialidades recogidas en el art. 88 de la Ley de Sociedades Cooperativas respecto de la cuenta de pérdidas y ganancias.

#### **Artículo 43.- Aplicación de los excedentes.**

**a.** El destino de los excedentes o resultados cooperativos se acordará por la Asamblea General al cierre de cada ejercicio, con arreglo a las previsiones de este artículo.

**b.** En todo caso habrán de dotarse los Fondos Sociales Obligatorios, antes de la consideración del Impuesto de Sociedades con sujeción a las siguientes normas:

Un veinte por ciento de los excedentes, como mínimo, se destinarán al Fondo de Reserva Obligatorio, hasta que éste alcance un importe igual al cincuenta por ciento del capital social. Una vez alcanzado dicho importe, se destinará, como mínimo, un quince por ciento a dicho fondo.

Un cinco por ciento, como mínimo, se destinará a dotar el Fondo de Educación y Promoción.

**c.** Los excedentes que resulten tras la dotación de los fondos anteriores, una vez satisfechos los impuestos exigibles, se aplicarán a retornos cooperativos, que se acreditarán a los socios en proporción a las operaciones, servicios o actividades realizadas para la cooperativa.

**d.** Los retornos cooperativos se podrán hacer efectivos de las siguientes maneras:

Mediante su abono a los socios en el plazo de un mes desde la aprobación de las cuentas anuales.

Mediante su incorporación al capital social, incrementando las aportaciones obligatorias de los socios.

**e.** Las modalidades de distribución que se hayan de adoptar en cada ejercicio serán determinadas por la Asamblea General, en función de las necesidades económico-financieras de la cooperativa.

#### **Artículo 44.- Fondo de reserva obligatorio.**

El Fondo de Reserva Obligatorio, destinado a la consolidación, desarrollo y garantía de la cooperativa, es irrepartible entre los socios, incluso en caso de disolución, y se constituirá con arreglo a las pautas del art. 95 de la Ley de Sociedades de Cooperativas.

#### **Artículo 45.- Fondo de Educación y Promoción.**

El Fondo de Educación y Promoción es inembargable e irrepartible y se regirá por lo preceptuado en el artículo 96 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

#### **Artículo 46.- Documentación Social.**

La cooperativa llevará en orden y al día los libros que le correspondan, de acuerdo con lo establecido en el Art. 98 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

#### **Artículo 47.- Modificación de Estatutos, Fusión, Escisión y Transformación.**

Para la modificación de los estatutos sociales, fusión, escisión y transformación, se estará a lo previsto en el Capítulo VIII del Título I de la Ley de Sociedades Cooperativas.

## **CAPÍTULO VI**

### **DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COOPERATIVA**

#### **Artículo 48.- Disolución y Liquidación.**

Serán causa de disolución:

- a) La conclusión de la empresa que constituye el objeto de la entidad o la imposibilidad de realizar la actividad cooperativizada.
- b) La voluntad de los socios, manifestada mediante acuerdo de la Asamblea General tomado conforme al procedimiento descrito en el artículo 28 de estos estatutos.
- c) La reducción del número de socios por debajo del mínimo legalmente necesario para constituir la cooperativa, si se mantiene durante más de doce meses.
- d) La reducción de la cifra del capital social por debajo del mínimo establecido en estos estatutos sociales, si se mantiene más de doce meses.
- e) La fusión, y la escisión en su caso.
- f) La quiebra.
- g) La inactividad de alguno de los órganos sociales necesarios o la no realización de la actividad cooperativizada durante dos años consecutivos.
- h) Cualquier otra causa establecida legalmente.

#### **Artículo 49.- Liquidación**

Acordada la disolución por la Asamblea General, los socios Liquidadores, nombrados en número impar y en votación secreta por la Asamblea General – salvo lo previsto en el supuesto de quiebra- procederán a la realización de cuantas operaciones fuesen necesarias para llevar a cabo la liquidación conforme a lo establecido en los artículos 113 y 114 de la Ley de Sociedades Cooperativas.

## **CAPÍTULO VII**

### **DISPOSICIONES FINALES**

**Primera.-** A los efectos de Seguridad Social, los socios de esta cooperativa se asimilan a los trabajadores por cuenta ajena, integrándose en el Régimen General de la Seguridad Social.

**Segunda.-** En todo lo no regulado en estos estatutos se estará a lo preceptuado en las disposiciones legales aplicables, especialmente en la Ley de Sociedades Cooperativas.