

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ECOTEMA LTDA
EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL AÑO 2008**

**FRANCIS HERNÁN JOJOA JOJOA
JESÚS ANDRÉS LOZANO BENAVIDES**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA ECOTEMA LTDA
EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL AÑO 2008**

**FRANCIS HERNÁN JOJOA JOJOA
JESÚS ANDRÉS LOZANO BENAVIDES**

Tesis para optar al título de Administrador de Empresas

**Asesor
CARLOS ARTURO RAMIREZ
Docente Universidad de Nariño**

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

Nota de aceptación:

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Junio de 2008

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º del Acuerdo N° 324 del 11 de Octubre de 1966, emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño, institución a la cual le debemos nuestra formación en este largo camino de profesionalismo.

A ECOTEMA LTDA. y todo su personal por brindarnos la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos en pro de su mejoramiento como empresa

A la señora Matilde Calpa gerente de Ecotema Ltda. Por facilitarnos la información requerida para nuestro trabajo.

Al profesor Carlos Arturo Ramírez por la asesoría prestada en la formulación de este plan.

.

DEDICATORIA

A Dios por su ayuda incondicional especialmente en los momentos más difíciles en mi vida.

A mi familia especialmente a mis padres Marco Jojoa y Amparo Jojoa por su sacrificio, dedicación y la oportunidad que me brindaron al ofrecerme la formación por la cual he trabajado además por su confianza en mi en todo momento.

A mi novia Amparo Rodríguez por su apoyo incondicional y por darme la ilusión de nuevos sueños en el camino.

A mi compañero Andrés Lozano por su amistad a lo largo de esta carrera y cuyo fruto es este trabajo que juntos realizamos.

HERNÁN JOJOA

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado al todo poderoso. El ser que lo anima todo, quien me ha dado la oportunidad de vivir esta experiencia tan bonita de la universidad y de esta investigación. También está dedicado a mi hijo Juan Diego quien es mi mejor pretexto y mi mayor orgullo, mi esposa patricia por ese apoyo incondicional y decidido, a mis padres porque fueron ellos quienes propiciaron y facilitaron este reto, a mis hermanos por su colaboración desinteresada y a mi compañero Hernán por su aporte en este trabajo y por esa amistad tan valiosa que me ha brindado.

ANDRÉS LOZANO B.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1 TÍTULO	23
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	25
3 OBJETIVOS	26
3.1 OBJETIVO GENERAL	26
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
4 JUSTIFICACIÓN	27
5 MARCO DE REFERENCIA	28
5.1 MARCO TEÓRICO	29
5.1.1 Direccionamiento Actual	29
5.1.1.1 El Cliente	30
5.1.1.2 En Qué Negocios Esta La Empresa	31
5.1.2 Diagnostico Estratégico	31
5.1.2.1 Perfil Competitivo Interno(Pci)	31
5.1.2.2 Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio	33
5.1.2.3 Matriz Dofa	36

5.1.3	Análisis De Vulnerabilidad	37
5.1.4	Redireccionamiento Estratégico	38
5.1.5	Formulación Estratégica	38
5.1.5.1	Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción	38
5.1.5.2	La Matriz Interna – Externa (Ie)	39
5.1.5.3	Matriz De La Gran Estrategia	40
5.1.5.4	Matriz Cuantitativa De La Planeación Estratégica (Cpe)	40
5.1.6	Estrategias De Marketing	41
5.1.6.1	Demanda Primaria	42
5.1.6.2	Demanda Selectiva	42
5.1.7	Indicadores De Gestión	45
5.1.8	Plan De Acción	46
5.1.9	Difusión Del Plan	46
5.2	MARCO CONCEPTUAL	47
6	METODOLOGÍA	49
6.1	TIPO DE ESTUDIO	49
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	49
6.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	49
6.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
6.4.1	Población Objeto De Estudio	50
6.4.2	Procedimiento De Muestreo	50

6.4.3	Tamaño De La Muestra	50
6.4.4	Método De Recolección De Información	51
6.4.5	Tratamiento De La Información	51
7	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	51
7.1	RESEÑA HISTÓRICA	51
7.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	54
7.3	MISIÓN	54
7.4	VISIÓN	54
7.5	OBJETIVOS EMPRESARIALES	54
7.5.1	Objetivos Administrativos	54
7.5.2	Objetivos Comerciales	54
7.5.3	Objetivos Financieros	55
7.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55
7.6.1	Organigrama Ecotema Ltda.	56
8	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	57
8.1	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	57
8.1.1	Tabulación Y Análisis De La Encuesta Aplicada A Los Clientes De Ecotema Ltda.	57
8.1.2	Tabulación Y Análisis De La Encuesta Realizada Al Personal De Ecotema Ltda.	70
8.1.3	Conclusiones De La Investigación	90

8.2	PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	91
8.2.1	Capacidad Competitiva	91
8.2.2	Capacidad Directiva	92
8.2.3	Capacidad De Talento Humano	93
8.2.4	Capacidad Financiera	94
8.2.5	Capacidad Tecnológica	95
8.2.6	Matriz Del Perfil Competitivo Interno	96
9	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	98
9.1	ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	98
10	MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)	100
10.1	ENTORNO ECONÓMICO	101
10.2	ENTORNO SOCIAL.	103
10.3	ENTORNO POLÍTICO	104
10.4	ENTORNO LEGAL	105
10.5	ENTORNO TECNOLÓGICO	105
10.6	ENTORNO GEOGRÁFICO	105
10.7	ENTORNO AMBIENTAL	106
10.8	ENTORNO DEMOGRÁFICO	106
10.9	ENTORNO COMPETITIVO	107
11	MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)	108

12	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)	110
13	MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)	111
14	MATRIZ DOFA.	113
14.1	ESTRATEGIAS DOFA	114
14.1.1	Estrategias (Fo)	114
14.1.2	Estrategias (Fa)	114
14.1.3	Estrategias (Do)	115
14.1.4	Estrategias (Da)	115
15	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	116
15.1	GRADO DE VULNERABILIDAD	117
15.2	CAPACIDAD DE REACCIÓN	117
16	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	118
16.1	HORIZONTE DE TIEMPO	118
16.2	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	118
16.3	MISIÓN	118
16.4	VISIÓN	118
16.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	119
17	FORMULACIÓN ESTRATEGIA	119
17.1	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	119
17.2	LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	120

17.3	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	122
17.4	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)	123
17.5	DECISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS	124
17.5.1	Desarrollo Del Mercado	124
17.5.2	Penetración En El Mercado	124
17.5.3	Desarrollo Del Producto	124
17.5.4	Integración Hacia Delante	124
17.6	ESTRATEGIAS DE MARKETING	125
17.6.1	Demanda Primaria	125
17.6.1.1	Estrategias Para Atraer A Los No Usuarios	125
17.6.1.2	Estrategias Para Aumentar La Tasa De Compra Entre Los Usuarios	125
17.6.2	Demanda Selectiva	125
17.6.2.1	Estrategias Para Expandir el Mercado	125
17.6.2.2	Estrategias Para captar Clientes de Los Competidores	126
17.6.2.3	Estrategias Para Conservar/Expandir La Demanda Dentro De La Base De Consumidores Actuales	126
18	PLANES DE ACCIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN	127
18.1	PLAN DE ACCIÓN DESARROLLO DE MERCADOS	128
18.1.1	Matriz Instrumentación Indicador Nuevos Mercados Logrados	129
18.2	PLAN DE ACCIÓN PENETRACIÓN DE MERCADO	130

18.2.1	Matriz Instrumentación Indicador Aumento De Penetración En El Mercado Local	131
18.3	PLAN DE ACCIÓN RENOVACIÓN TECNOLÓGICA	132
18.3.1	Matriz Instrumentación Indicador Eficiencia En Todas Las Áreas	133
18.4	PLAN DE ACCIÓN DIVERSIFICACIÓN DE LÍNEAS	134
18.4.1	Matriz Instrumentación Indicador Aumento De Productos O Líneas De Productos	135
19.	DIFUSIÓN DEL PLAN	136
20	CONCLUSIONES	137
21	RECOMENDACIONES.	138
	BIBLIOGRAFÍA	139
	ANEXOS	141

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. INTENCIÓN DE COMPRA	57
TABLA 2. FRECUENCIA DE COMPRA	58
TABLA 3. OPINIÓN ACERCA DEL PRECIO	59
TABLA 4. OPINIÓN ACERCA DE LA CALIDAD	59
TABLA 5. OPINIÓN ACERCA DE LOS DISEÑOS	60
TABLA 6. OPINIÓN ACERCA DE LA VARIEDAD	61
TABLA 7. OPINIÓN ACERCA DEL TERMINADO DE PRODUCTOS	62
TABLA 8. PRODUCTOS MÁS PEDIDOS	63
TABLA 9. CAMBIOS QUE PROPONE EL CLIENTE	64
TABLA 10. LOS COMPRADORES SEGÚN SU GÉNERO	64
TABLA 11. COMPRADORES SEGÚN SU EDAD	65
TABLA 12. COMPRADORES SEGÚN SU ESTRATO	66
TABLA 13. LOS COMPRADORES SEGÚN SU OCUPACIÓN	67
TABLA 14. COMPRADORES SEGÚN SU INGRESO	68
TABLA 15. COMPRA DE PRODUCTOS SIMILARES	69
TABLA 16. LUGARES EN DONDE SE ENCUENTRA PRODUCTOS SIMILARES	69
TABLA 17. PRODUCTOS SIMILARES SEGÚN EL LUGAR DE COMPRA	70

TABLA 18. FACTORES DE DIFERENCIACIÓN CON LA COMPETENCIA	71
TABLA 19. ACEPTACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
TABLA 20. FACTORES DE INSATISFACCIÓN DEL CLIENTE	72
TABLA 21. FACTORES QUE DEBERÍA MEJORAR LA EMPRESA	73
TABLA 22. NIVEL DE ACEPTACIÓN POR PARTE DEL CLIENTE	74
TABLA 23. NECESIDAD DE UN ESTUDIO DEL CLIENTE	74
TABLA 24. NIVEL ACADÉMICO DEL PERSONAL DE ECOTEMA	75
TABLA 25. NECESIDAD DE UN NIVEL DE EXPERIENCIA	76
TABLA 26. EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	77
TABLA 27. EXISTENCIA DE CAPACITACIÓN SUFICIENTE	77
TABLA 28. MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	78
TABLA 29. RELACIÓN CON LOS DIRECTIVOS	79
TABLA 30. SE LE BRINDA CONFIANZA Y HERRAMIENTAS AL PERSONAL	80
TABLA 31. EL PERSONAL POSEE LAS HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS NECESARIOS	81
TABLA 32. AMBIENTE E INSTALACIONES DEL LUGAR DE TRABAJO	82
TABLA 33. FACTORES FAVORABLES DEL LUGAR DE TRABAJO	82
TABLA 34. FACTORES QUE MEJORARÍA DEL LUGAR DE TRABAJO	83
TABLA 35. EXPOSICIÓN A RIESGOS	84

TABLA 36. NIVEL DE REMUNERACIÓN	85
TABLA 37. FACTOR QUE INFLUYE EN LA COMPRA	86
TABLA 38. VISIÓN DE FUTURO	86
TABLA 39. OBJETIVOS Y METAS A PLANTEARSE	87
TABLA 40. PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA EMPRESA	88
TABLA 41. ESTRATEGIA PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS	89
TABLA 42. MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA	96
TABLA 43. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	98
TABLA 44. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	100
TABLA 45. INGRESO PER. CAPITA	101
TABLA 46. EDAD PROMEDIO DE LA POBLACIÓN	107
TABLA 47. COMPETENCIA INFORMAL	107
TABLA 48. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	118
TABLA 49. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	110
TABLA 50. MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)	111
TABLA 51. MATRIZ DOFA	113
TABLA 52. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	116
TABLA 53. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN	119

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1 COMPORTAMIENTO DIVISAS	103
FIGURA 2 PERSONAS DESPLAZADAS	104
FIGURA 3 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL MPD	112
FIGURA 4 GRADO DE VULNERABILIDAD	117
FIGURA 5 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	120
FIGURA 6 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (I-E)	121
FIGURA 7 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	122

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE ECOTEMA LTDA.	142
ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE ECOTEMA LTDA	145
ANEXO C. CUESTIONARIO 2	146
ANEXO D. CUESTIONARIO 3	148
ANEXO E. FORMATO DE DIAGNOSTICO INTERNO DE ECOTEMA DESARROLLADO POR EL GERENTE	149
ANEXO F. DECRETO 4588 DE 2006	173

RESUMEN

En el mundo de los negocios tan vertiginoso que se presenta actualmente las empresas deben estar atentas a la dinámica del mercado ya que cualquier descuido puede acarrear pérdida de clientes, ya sea por rezago tecnológico o de innovación en sus productos, es la razón por la que ECOTEMA Ltda. Pasa en estos momentos por un momento difícil en su larga historia empresarial.

ECOTEMA Ltda. es una empresa que tiene como actividad principal la fabricación de prendas de vestir y decorativas en lana virgen y bordados sobre paño tejido en lana esto se hace en telares muy antiguos razón por la que sus productos son poco competitivos debido al costo que esto origina y que se refleja en el producto final.

En estos momentos la empresa pasa por una crisis derivada de la caída en sus ventas, este estudio busca determinar las acciones apropiadas que se deben seguir, así como las estrategias que la empresa está en capacidad de desarrollar en la búsqueda de mayor eficiencia en todas sus áreas.

De tal forma se determinara su perfil interno y externo. Para determinar el perfil interno se utilizaran herramientas como un cuestionario en el cual la gerente de la empresa y otro cuestionario para los socios y empleados y un cuestionario adicional para los clientes con esta información conoceremos las fortalezas y debilidades de la empresa al igual que sus capacidades y se construirá el perfil competitivo interno y la matriz de evaluación de factor interno.

En cuanto al perfil externo se analizaran los distintos entornos como el económico, el político, el social, el tecnológico, el geográfico y el competitivo los cuales son fuerzas que la empresa no puede controlar pero que la afectan de alguna forma y con esto se construirá el perfil de oportunidades y amenazas del medio y la matriz de evaluación de factor externo.

Con la ayuda de herramientas de planeación estratégica tales como el análisis de vulnerabilidad, la matriz DOFA, la matriz de política direccional, la matriz del perfil competitivo se analizará la información y otras como la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, la matriz interna – externa, la matriz de la gran estrategia, la matriz cuantitativa de planeación estratégica y la matriz cuantitativa de planeación estratégica se llevara a cabo la formulación estratégica y por último se tomara la decisión estratégica.

ABSTRACT

In the world of the so vertiginous business that he/she shows up the companies at the moment they should be attentive to the dynamics of the market any negligence can carry clients' loss since, either for I leave behind technological or of innovation in its products, it is the reason for the one that ECOTEMA Ltda. It goes in these moments by a difficult moment in their managerial long history.

ECOTEMA Ltda. it is a company that has as main activity the production of garments of dressing and ornamental in virgin wool and embroideries on cloth knitted in wool this is made in looms very old reason by which their products are not very competitive due to the cost that this originates and that he/she is reflected in the final product.

In these moments the company goes by a derived crisis of the fall in its sales, this study looks for to determine the appropriate actions that should be continued, as well as the strategies that the company is in capacity of developing in the search of more efficiency in all its areas.

In such a way their internal and external profile was determined. To determine the internal profile tools like a questionnaire they were used in which the manager of the company and another questionnaire for the partners and employees and an additional questionnaire for the clients with this information will know the strengths and weaknesses of the company the same as their capacities and it will be built the competitive internal profile and the womb of evaluation of internal factor.

As for the external profile the different environments like the economic one were analyzed, the politician, the social one, the technological one, the geographical one and the competitive one which are forces that the company cannot control but that they affect it in some way and with this it will be built the profile of opportunities and threats of the means and the womb of evaluation of external factor.

With the help of such tools of strategic planeación as the vulnerability analysis, main DOFA, directional politics's womb, the womb of the competitive profile will be analyzed the information and others as the womb of strategic position and evaluation of the action, the internal womb. external, the womb of the great strategy, the quantitative womb of strategic planeación and the quantitative womb of strategic planeación was carried out the strategic formulation and lastly he/she took the strategic decision.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en la actualidad deben estar en constante alerta a los cambios en su microentorno y en el macroentorno ya que hoy por hoy las variables que involucran estos factores definen no solo el desarrollo de las empresas sino que también pone en juego la supervivencia de estas. Esto implica la necesidad de adaptarse a la implacable dinámica del mercado que obliga a las organizaciones a implementar las herramientas administrativas que le permitan optimizar los recursos disponibles con el fin de contrarrestar los efectos negativos a corto y largo plazo.

Los anteriores factores originan situaciones difíciles para las empresas; por esta razón es importante que haya cierto grado de flexibilidad en todos los niveles que la componen así como en los procesos que se llevan a cabo tanto en lo administrativos como en lo operativo teniendo en cuenta que el elemento mas importante es el talento humano que es al fin lo que le da vida a la organización y es ahí en donde se debe lograr la mayor armonía posible.

Es por esto que el ambiente de trabajo juega un papel predominante en la pretensión de motivar a los colaboradores a asumir los cambios o medidas que se vayan a tomar para generar mayor compromiso y motivación. Aquí es donde adquiere importancia la planeacion estratégica como herramienta administrativa.

Esta herramienta permite la formulación e implementación de estrategias que ayudan a la consecución de unos objetivos propuestos direccionados al desarrollo y mejoramiento en todas las áreas que componen la organización cuyos resultados se reflejen en un producto que satisfagan las necesidades, expectativas y gustos de el cliente, una imagen de calidad y buen servicio ante el publico y también en el bienestar y sentido de pertenencia de los empleados hacia su empresa.

1. TITULO

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A LA EMPRESA
ECOTEMA LTDA

1.1 TEMA

Formulación de planes de acción y estrategias para mejorar el desempeño administrativo comercial y productivo de Ecotema Ltda.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ecotema Ltda. Empresa dedicada a la elaboración de telares y productos artesanales lleva treinta y un años de trabajo durante los cuales el personal de la empresa ha trabajado de manera artesanal productos tales como Ruanas, bufandas, bolsos, además de bordados de excelente diseño de gran calidad en todos sus productos lo que le ha valido el reconocimiento de toda la comunidad a lo largo de su historia. Gracias al esfuerzo y trabajo de todos sus asociados, Ecotema Ltda. ha podido mantenerse en pie a pesar de las crisis que ha tenido que enfrentar hasta el presente. Sin embargo la empresa es consiente de la situación actual del mercado que esta cada vez más globalizado y exige a las organizaciones como Ecotema Ltda. la implementación de las herramientas administrativas necesarias para superar sus inconvenientes y poder competir. Por tal razón se propone un plan estratégico que le permita corregir sus deficiencias y solucionar los problemas que la aquejan de manera que le permita además de sobrevivir, ser competitiva en el mercado y crecer como es el anhelo de sus socios.

La empresa presenta dificultades en varios aspectos de su organización, entre los cuales cabe destacar los siguientes. Ecotema utiliza telares manuales o artesanales en la elaboración de sus paños y telas utilizados en sus productos sin embargo la dependencia de estos telares acarrea aumento en el tiempo de espera de los paños lo que a su vez produce un incremento en el costo de producción además de la limitación en la disponibilidad y variedad de nuevos paños. Lo anterior nos muestra la falta de una adecuada infraestructura que le permita mayor eficiencia en la producción.

En lo referente a la comercialización de los productos elaborados por la empresa las ventas dependen en gran parte de los pedidos realizados por los clientes tradicionales de la empresa; así como de las ventas a través del almacén de la empresa ubicado en el centro de la ciudad. Sin embargo no se cuenta con una adecuada estrategia de comercialización de los productos lo que conlleva al permanente riesgo de no cumplir con las metas de ventas programadas por la empresa. Lo anterior da como resultado el desaprovechamiento de oportunidades de ampliación de nuevas líneas de producción debido a los altos costos de producción pese al potencial de la empresa para realizarlo.

Sumado a las dificultades anteriormente mencionadas también se puede mencionar la deficiencia en la estructura organizativa impidiéndole tener un orden establecido de funciones en lo que refiere a lo productivo como a lo administrativo y comercial.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Mediante la formulación de un plan estratégico corporativo ¿podría Ecotema Ltda. lograr el desarrollo y crecimiento que se requiere para enfrentar el mercado actual?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción que obtiene el cliente y qué imagen proyecta Ecotema en este?
- ¿Cuáles son las estrategias más favorables para esta empresa?
- ¿Ecotema cuenta con el direccionamiento estratégico que le permita enfocar sus recursos hacia la obtención de los objetivos?
- ¿Cuenta Ecotema cuenta con planes de acción e indicadores de gestión que para ejercer control sobre los resultados de estos?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnostico situacional el cual permita plantear un plan estratégico aplicable en Ecotema Ltda. Mediante el cual se establezca objetivos y metas claramente definidos así como las estrategias tendientes a alcanzar el mejoramiento de la posición competitiva de la empresa.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una investigación de Mercados.
- Desarrollar las herramientas teóricas aplicables a Ecotema Ltda. y que apoyan la elaboración de planes estratégicos
- Revisar el actual direccionamiento estratégico de tal manera que permita realizar los ajustes que sean necesarios.
- Elaborar planes de acción en donde se describan las actividades, estrategias y objetivos que contribuyan al mejoramiento de la posición competitiva de la empresa
- Establecer indicadores de gestión mediante los cuales se lleve a cabo monitoreo periódico de las actividades claves.
- Formular las estrategias mas favorables y aplicables en la empresa

4. JUSTIFICACIÓN

Para Ecotema Ltda. Es muy importante encontrar las herramientas administrativas que le permitan enfrentar el mercado actual de tal forma que se mantenga la supervivencia y el desarrollo paulatino alcanzando estabilidad para sus empleados y continuando con su aporte a la sociedad.

Para sus empleados es de especial interés la preservación de esta empresa por cuanto ellos han invertido gran parte de su vida, experiencia y corazón a la conformación y desarrollo de esta cooperativa durante más de treinta años y la tradición que lleva cada producto que allí se elabora. Al igual para la región representaría una gran pérdida no solo en lo empresarial sino en lo cultural y tradicional.

Ecotema Ltda. Hace un gran aporte social no solo generando empleo para varias familias sino también al destacar sus productos con características notables como la originalidad de sus diseños en los que se plasman nuestras costumbres, nuestros paisajes y en general gran parte de nuestra cultura nariñense esto respaldado en la utilización de materiales de la mejor calidad con lo cual se le brinda reconocimiento a nuestra región gracias a la imagen que esta empresa genera tanto a nivel local, nacional e internacional.

Con esta investigación se pretende formular estrategias con las que Ecotema Ltda. consiga superar las dificultades por las que pasa actualmente y le permitan enfrentar los nuevos desafíos que se presenten en este largo camino empresarial.

5. MARCO DE REFERENCIA

Colombia es un país con diversidad de matices en cuanto tiene que ver con las expresiones culturales y artísticas es por esto que cada región cuenta con su representación típica ya sea en el arte culinario, la música o en otros diversos elementos como son las artesanías que en nuestro país existen por doquier y por supuesto en nuestra región no es la excepción ya que aquí podemos encontrar elementos como el Barniz de Pasto, el tamo o los bordados.

Nariño se encuentra localizado al sur occidente Colombiano, en la zona fronteriza con el Ecuador, entre el Litoral del Pacífico y la vertiente oriental amazónica¹. Su posición astronómica está entre los 00° 31'08" y 02° 41'08" Latitud Norte de 00° 31'08" y 02° 41'08" y Longitud Oeste de 76° 51' 1 9" y 79° 01' 34" con una superficie de 33.265 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país.²

San Juan de Pasto se encuentra localizada al sur occidente del país, es el centro administrativo político, cultural y principalmente comercial del Departamento de Nariño. Ubicada a 2.490 SNM. Limita al norte con el Municipio de Chachagui; al sur con las poblaciones Córdoba, Puérres y Fúnes; al oriente con la población de Buesaco y el Departamento del Putumayo y al occidente con el Municipio de Tangua; con una superficie de 1.194 Km. Que corresponden al 3,58% del total del departamento.³

El departamento por tradición ancestral desde mucho antes de los tiempos de la colonia ha sido un foco artesanal. Donde se ha elaborado una infinidad de productos caracterizados por su excelente elaboración y hermosos diseños. En la actualidad a pesar del conocimiento adquirido y aunque hay un buen número de empresas dedicadas a la producción de artículos artesanales además de las personas que de manera independiente se dedican a esta labor. La producción artesanal no representa de manera significativa una actividad que aporte al sector industrial del departamento cuya actividad económica predominante sigue siendo la agricultura y la ganadería.

¹ BANCO DE LA REPUBLICA,(CEER) Economía Del Departamento De Nariño: Ruralidad Y Aislamiento Geográfico 2007 P. 5

² GOBERNACIÓN DE NARIÑO, Secretaria de Planeación Departamental. Plan Estratégico de Desarrollo Turístico de Nariño 2004 – 2010. p 12

³ Ibid., p. 13.

Sin embargo cabe anotar que son una gran cantidad de familias las que derivan su sustento diario de estas labores de las cuales no se tienen datos exactos ya que estas actividades se realizan en pequeños talleres ubicados en la propia vivienda del artesano quien lleva a cabo este trabajo por una parte gracias a la tradición venida de generación en generación y en otros casos por la falta de oportunidades de trabajo.

5.1 MARCO TEÓRICO

¿PORQUE SE PROPONE UN PLAN ESTRATÉGICO?

La necesidad de proponer un plan estratégico surge de la exigencia que existe en el mercado de ser cada vez más competitiva y sostenible a la empresa. Esta planeación facilita la capacidad de influir en su medio en lugar de reaccionar en el, establece prácticas administrativas más consistentes, y se mejora la comunicación y coordinación entre las diferentes funciones.

Además como todo proceso de cambio requiere que se disponga para su acción de cierta inversión en tiempo, trabajo y dinero; entonces es necesario que toda la organización esté dispuesta y preparada para su aplicación.

Humberto Serna define la Planeación Estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?⁴

El modelo de planeación estratégica a proponer en la empresa Ecotema Ltda. Esta compuesto por los pasos descritos a continuación.

⁴ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Santafé de Bogotá. Tercer mundo Editores 2003. p 19

5.1.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

Conocer estos aspectos nos permitirá verificar el alcance y cumplimiento que ha tenido la empresa con respecto a sus objetivos y metas, que es lo que se ha propuesto hasta el momento y cual ha sido su alcance.

VISIÓN. La visión corporativa son el conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.⁵

MISIÓN. Para Serna la misión es, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?⁶

5.1.1.1. EL CLIENTE

Es importante conocer la percepción que tiene el cliente de la empresa con el fin de saber si lo que se ofrece es de su agrado o si se satisface la necesidad del cliente al adquirir un producto de Ecotema Ltda. Para tal fin es necesario llevar a

⁵ SERNA, Op. cit., p. 23.

⁶ SERNA, Op. cit., p. 25.

cabo una investigación de mercados con el objetivo de conocer la opinión del cliente con respecto a la empresa.

La investigación se realizará con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5% permitiendo de esta manera obtener una información mas verídica e influyendo de manera directa en las acciones que se emprendan.

5.1.1.2 EN QUÉ NEGOCIOS ESTA LA EMPRESA?

Realizada la investigación se tiene conocimiento sobre lo que la empresa esta ofreciendo al mercado y se podrá diferencia entre lo que hace (actividad económica) y cual es el negocio real de ésta.

5.1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Analizados los puntos anteriores se hará un diagnóstico estratégico, esta es una herramienta con la cual identifica el estado actual de la empresa y las causas que originan las dificultades que obstaculizan su normal desarrollo.

El diagnostico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a estas preguntas: ¿dónde estábamos?; ¿dónde estamos hoy?

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas; así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas a de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.⁷

El Diagnostico Estratégico es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

5.1.2.1 PERFIL COMPETITIVO INTERNO P.C.I (ANÁLISIS INTERNO)

El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

El PCI examina cinco categorías, a saber:

⁷ Ibid., p. 25.

- a) la capacidad competitiva (o de mercadeo).
- b) la capacidad directiva
- c) la capacidad del talento humano
- d) la capacidad financiera
- e) la capacidad tecnológica (producción).⁸

CAPACIDADES:

a) Capacidad Competitiva: Su análisis le brinda a la empresa la oportunidad de analizar el comportamiento de cada factor de manera que permita determinar la capacidad competitiva de la organización teniendo en cuenta áreas claves como la de mercadeo que tienen gran incidencia en el desarrollo de las actividades organizacionales.

b) Capacidad Directiva: Se refiere a todas las capacidades y conocimientos que posee todos los empleados pertenecientes al área administrativa de la empresa.

c) Capacidad De Talento Humano: Se analizarán aspectos relacionados con la situación laboral del personal de la empresa como el nivel salarial, el grado de motivación, capacitación, entre otros.

d) Capacidad Financiera: Dentro de este aspecto se evalúan todas las operaciones o transacciones que hace la empresa y la realización de registros contables así como la capacidad de consecución de recursos financieros.

e) Capacidad Tecnológica: hace referencia a la tecnología con la que la empresa dispone para desarrollar su actividad, maquinaria, software especiales, programas para manejo de inventarios y distribución de planta; y se evalúa para conocer si los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa son los apropiados para el óptimo desempeño de la misma.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI):

La matriz de valuación del factor interno (MEFI) resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de las diferentes capacidades de la empresa. El proceso a seguir es el siguiente

- Identificar las fortalezas y debilidades clave de la organización.
- Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia), hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el

⁸ Ibid., p. 104-105.

rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.

- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el objeto de establecer un resultado ponderado. El resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1 a otro alto de 4 siendo 2.5 el resultado promedio.
- Los resultados mayores de 2.5 indican que tienen una fuerte posición interna, los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Esta matriz puede incluir entre 5 y 20 factores, pero el número de factores no tiene efectos sobre el rango de los resultados totales ponderados.

5.1.2.2 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO P.O.A.M (ANÁLISIS EXTERNO)

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un hecho dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

DOFA es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

El diagnóstico estratégico externo lo integran el análisis de:

a) Entorno económico: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per capita, ingreso per capita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

b) Entorno político: aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos

internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, consejos estatales); otros agentes de gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

c) Entorno Social: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

d) Entorno tecnológico: los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

e) Entorno geográfico: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

f) Entorno competitivo: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.⁹

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC):

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. El procedimiento a seguir es:

a) Seleccionar dos competidores.

b) Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.

c) Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

d) Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor

⁹ Ibid., p. 38.

debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

e) De los totales ponderados se determinara la posición en que se encuentra un

f) esta empresa con respecto a sus competidores.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE):

Evalúa la información sobre oportunidades y amenazas de la empresa según los entornos de la empresa se sigue los siguientes pasos:

a) se hace una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso del análisis externo. Se usa entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero se anota las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

b) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

c) Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y

amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

5.1.2.3 MATRIZ DOFA:

El desarrollo de la matriz comienza por la definición de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias:

- a) **Estrategias FO:** Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- b) **Estrategias DO:** Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- c) **Estrategias FA:** Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.
- d) **Estrategias DA:** Tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo.

Para desarrollar la matriz se tendrán en cuenta los siguientes pasos:

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

7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La realización de esta matriz permitirá visualizar qué tipo de estrategias resultan más viables para la empresa.

5.1.3 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad le permite a la organización:

- Identificar puntales de los cuales depende su existencia.
- Inventar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales corporativos.
- Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la Factibilidad de ausencia de los hechos.
- Formular estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
- Concientizar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
- Introducir el pensamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.

Allan J. Rowe (1989), en su libro *Strategic Management & Business Policy*, describe el análisis de vulnerabilidad como un proceso integrado por las siguientes etapas:

a) Identificación de puntales. Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura corporativa, etc.

b) Traducir los puntales en amenazas para el negocio. Imaginar lo peor les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.

c) Evaluación de las consecuencias. Se analiza cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

d) Valorizar el impacto. Evaluadas las consecuencias de cada puntal, se debe

valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas.

e) Probabilidades de ocurrencia de la amenaza. Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.

f) Capacidad de reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se calificara entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar la compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.¹⁰

5.1.4 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Este es un proceso clave para la empresa ya que requiere un cambio en la mentalidad de todos los miembros, el tiempo que se estima para este redireccionamiento (puede ser de dos a tres años) ya que se planteará misión, visión, objetivos y principios mas ambiciosos y una estructura organizacional acorde con el desafío que plantea el mercado.

5.1.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Mediante los anteriores pasos nos permite observar un panorama integrado de la situación de la organización en el contexto en el que existe, muestra de que es capaz, cuales son sus intereses y fundamentalmente cual es su posicionamiento en el mercado. La realización de ciertas matrices recoge la información básica de entrada para la definición de alternativas factibles.

5.1.5.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortalezas de la Industria (FI). Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las 2 externas, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

¹⁰ ROWE, Allan. Strategic Management & Business Policy, citado por SERNA, Op. cit., p. 150-151.

Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, según a la organización a la cual se aplique

Los pasos que se requieren para desarrollar una matriz PEEA son:

- I. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que componen estas dimensiones.
- II. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- III. Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA Y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- IV. Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante sobre X. Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto XY.
 - Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) mas apropiadas para la empresa.

5.1.5.2 LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Esta matriz muestra las diferentes divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas, similar a la Matriz BCG, al representar las divisiones en un diagrama esquemático, el tamaño de cada círculo representa la contribución de cada división en cuanto a porcentaje de ventas y por ultimo el área muestra la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades de cada división. (Ver Anexo 8)

Se basa en dos dimensiones claves:

Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje x.
Los resultados totales ponderados de factor externo en el eje y.

Los resultados totales ponderados que surgen de las divisiones permiten la construcción de una matriz interna-externa a nivel empresarial. Sobre el eje x de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se lo considera

fuerte. En forma similar, en el eje y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo; uno de 2.0 a 2.99 mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. La posición relativa de participación en el mercado se puede definir como la razón entre la participación de una división en el mercado y la firma rival más grande. Este dato se coloca en el eje X de la matriz. Generalmente el punto medio se fija en 0.50, el cual corresponde a una división poseedora de la mitad de la participación del mercado de la firma mas importante de la industria. El eje Y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje. Los porcentajes de tasa de crecimiento en el eje Y, podrían oscilar entre -20% y +20%, siendo 0.0 el punto medio.

5.1.5.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

El proceso para determinar los valores numéricos en la Matriz de la Gran Estrategia es el siguiente:

Eje x: El eje de posición competitiva de la matriz de la gran estrategia es similar al de ventaja competitiva (VC) de la matriz PEEA. La escala va de 0 a -6; cero = posición competitiva fuerte y -6 = posición competitiva débil. Un valor numérico de -3 podría representar una posición competitiva promedio. El punto de intersección sobre el eje x podría ser por lo tanto -3.

Eje y: El eje de crecimiento de mercado es similar al de crecimiento de ventas en la industria en la matriz BCG. La escala porcentual esta definida entre -20 y +20, siendo +20% un rápido crecimiento de mercado, -20% disminución rápida del mercado y el crecimiento del 0% es el punto de intersección. Entonces un valor numérico de 0 podría representar el punto de intersección del eje y.

5.1.5.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas, utiliza información de todas las matrices (MEFI, MPC, MEFE, DOFA, BCG, IE, GRAN ESTRATEGIA). (Ver Anexo 10)

La matriz CPE determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves, la atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. En esta matriz se puede incluir cualquier número de estrategias alternativas, y cualquier número de estrategias puede formar un conjunto dado. Los pasos para desarrollar una matriz CPE son:

- I. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna de la izquierda de la matriz CPE. Esta información debe tomarse directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo y deben incluirse un mínimo de 5 factores internos y externos.
- II. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. Estas clasificaciones son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- III. Analizar las matrices restantes e identificar estrategias alternativas que la organización proyecta llevar a cabo. Registrarlas en la fila superior de la matriz.
- IV. Determinar los puntajes de atracción, estos son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan mediante el análisis de cada actor interno o externo. Uno a la vez y formulando la pregunta: ¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan?, si la respuesta es *afirmativa* entonces la estrategia se debería evaluar en relación con ese actor clave. Los puntajes de atracción deberían asignarse así: 1= la estrategia no es aceptable, 2= la estrategia es posiblemente aceptable, 3= la estrategia es probablemente aceptable y 4= la estrategia es muy aceptable; por el contrario si la respuesta es no, lo cual indica que el respectivo factor clave no tiene efecto sobre la selección específica que se hace, entonces no se asigna puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.
- V. Calcular los puntajes totales de atracción, estos se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila. Los puntajes indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente. Entre mayor sea el puntaje total de atracción, igualmente será la estrategia alternativa. Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes de atracción en una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre más alto sea el puntaje más atractivas serán las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la

sumatoria de los puntajes totales de atracción en un conjunto dado de alternativas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

5.1.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING:

Son planes que especifican el impacto que una empresa espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o línea de producto en un determinado mercado objetivo.

Se desarrollan básicamente en dos alternativas teniendo en cuenta el tipo de demanda que se va a estimular.

5.1.6.1 DEMANDA PRIMARIA: En esta clasificación las estrategias están diseñadas para aumentar el nivel de demanda de una forma o clase de producto. Existen además 2 fuentes de nueva demanda, estas son:

- **ESTRATEGIAS PARA ATRAER A LOS NO USUARIOS:**

a) Aumentar La Disposición De Compra: mediante el uso de tres enfoques que son:

Demostrar los beneficios con que ya cuenta una forma de producto.

Desarrollar nuevos productos con beneficios que sean mas atractivos para ciertos segmentos.

Demostrar o promover nuevos beneficios de los productos existentes.

b) Aumentar La Capacidad De Compra: puede mejorarse con la oferta de precios bajos o de crédito, o brindando una mayor disponibilidad a través de más distribuidores, despachos más frecuentes o menores inventarios.

- **ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA TASA DE COMPRA ENTRE LOS USUARIOS:**

a) Ampliación Del Uso: la empresa debe implementar estrategias que indiquen como el cliente puede ampliar la variedad o la ocasión de uso.

b) Aumento De Los Niveles De Consumo Del Producto: la empresa puede utilizar menores precios o empaques con volumen especial, para que el cliente lleve un promedio de volumen más alto. También puede ocurrir que los niveles de consumo se estimulen si cambia la percepción que tienen los compradores de los beneficios de un producto o servicio.

c) Estimular El Reemplazo: la empresa puede estimular el cambio de los productos a través del ofrecimiento de productos mejorados y con mayores aplicaciones

5.1.6.2 DEMANDA SELECTIVA:

ESTRATEGIAS PARA EXPANDIR EL MERCADO:

a) AMPLIAR LA DISTRIBUCIÓN: Los programas de distribución y ventas de una firma están diseñados para poner los productos a disposición en el mercado objetivo y para conseguir efectividad en los despachos, la presentación o el apoyo promocional.

b) LA EXTENSIÓN DE LA LÍNEA DEL PRODUCTO: Una empresa puede expandir la línea de productos que ofrece dentro de un mercado, a través de programas de desarrollo de nuevos productos. Existen dos clases de extensión de productos:

- **Extensión Vertical De Línea De Producto:** Implica agregar un nuevo producto en un punto, claramente diferenciado en el precio.

- **Extensión Horizontal De Línea De Producto.** Se presenta cuando una empresa agrega un nuevo producto con diferentes características más o menos en el mismo nivel de precio.

c) ESTRATEGIAS PARA CAPTAR CLIENTES DE LOS COMPETIDORES: Los competidores más directos son aquellos con los que se enfrenta en el mercado servido. Cuando los compradores tienen en cuenta una serie de características y atributos para adquirir sus productos; las estrategias de adquisición se basarán fundamentalmente en la manera como los productos se posicionan en el mercado. Es decir, la posición de un producto representa la manera como se percibe en relación con la competencia, teniendo en cuenta los atributos determinantes deseados por cada uno de los segmentos. Las empresas tienen dos opciones estratégicas básicas: posicionamiento de confrontación directa y posicionamiento diferenciado.

- ✓ **Posicionamiento De Confrontación Directa:** Consiste en que una empresa ofrece los mismos beneficios que la competencia claro esta superándola de alguna manera en términos de calidad, selección, disponibilidad y reconocimiento de marca. De forma alternativa las empresas pueden competir sobre una base de liderazgo precio-costo, ofreciendo una calidad comprobada a menor precio. Existen limitantes en este tipo de confrontación directa: el primero es que la existencia de similitud en las estrategias utilizadas por las empresas las hace mas vulnerables en el momento en el que surja un nuevo competidor que ofrezca otros beneficios diferentes a los bajos costos. Segundo, estas marcas comúnmente posicionadas tendrán un periodo de tiempo más largo y difícil para posicionarse en la mente de consumidores o distribuidores. Así, para alcanzar una ventaja competitiva, tienen que aumentar los recursos invertidos en comunicaciones de marketing (publicidad, promoción o venta personal).

✓ **Posicionamiento Diferenciado:** Una empresa intenta distinguirse mediante la oferta de atributos distintivos o beneficios o atendiendo a un tipo de cliente específico.

✓ En el posicionamiento de beneficio/atributo las empresas hacen énfasis en atributos únicos.

✓ En el posicionamiento orientado hacia el cliente (o nichos de mercado), la empresa trata de separarse de sus principales competidores sirviendo a un cliente especial o a un número limitado de éstos en un mercado. Con frecuencia, los nichos se definen en términos de situaciones de uso particular o por características del comprador.

d) POSICIONAMIENTO Y BRAND EQUITY: Los productos que han tenido éxito al implementar una estrategia de posicionamiento suelen desarrollar un alto nivel de valor agregado (Brand Equity). El valor agregado da conocimiento acerca de una marca al producto ofrecido adicional y por encima de sus cualidades funcionales básicas.

Estas asociaciones pueden ofrecer beneficios particulares, suministrar situaciones de uso, caracterizaciones del usuario, indicar competencias corporativas o categorías de producto. A menudo, estas asociaciones se pueden lograr si el producto brinda de manera consistente un desempeño satisfactorio, si cuenta con esfuerzos promocionales extensivos y transmite imágenes consistentes a través de voceros reconocidos o personajes.

El valor agregado o Brand Equity puede traer mayores beneficios a las empresas como son el respaldo de mayoristas o minoristas para distribuir sus productos y puede obtener con mayor facilidad la lealtad de los consumidores hacia la marca.

e) ESTRATEGIAS PARA CONSERVAR/EXPANDIR LA DEMANDA DENTRO DE LA BASE DE CONSUMIDORES ACTUALES: Esta comprobado que invertir en marketing para adquirir nuevos clientes es más costoso que invertir en marketing para conservar a los clientes actuales. De esta manera las empresas optan por invertir en estrategias para conservar a los clientes actuales y para maximizar las oportunidades de ventas futuras a partir de la base de consumidores actuales. Tres de esas opciones estratégicas son:

- **Mantener un alto nivel de satisfacción en el consumidor:** La lealtad del consumidor se consigue cuando este sigue comprando los productos de la misma fuente, a través del tiempo. La satisfacción del cliente es la principal fuente de lealtad. Además la satisfacción y la lealtad aumentan con un Brand equity fuerte. Todas las empresas en algún momento tienen fallas y se pueden adoptar medidas

como un sistema de administración de quejas de los usuarios. El sistema de quejas por fallas en los productos se puede manejar bajo las políticas de garantías. Los argumentos para adoptar este punto de vista son:

Los clientes insatisfechos a quienes se persuade de permanecer con la empresa, probablemente serán más leales y rentables que antes.

El manejo generoso de las quejas anima a que se presenten más reclamos por parte de clientes insatisfechos, quienes, de otro modo, simplemente no volverían a comprar en el futuro.

Las quejas de los consumidores pueden incluir retroalimentación valiosa para el diseño de productos y servicios que satisfagan mejor las necesidades de clientes existentes.

- **Construir una fuerte relación económica o interpersonal con el consumidor:** Una estrategia de marketing de relación se diseña para ampliar las oportunidades de volver a hacer negocios a través del desarrollo de relaciones interpersonales formales con el comprador. Las relaciones a largo plazo, con frecuencia, se establecen mediante asociación o acuerdos contractuales con clientes o distribuidores. En su forma habitual, estos acuerdos sólo son exitosos debido a algún descuento o a un incentivo económico asociado con el costo de la compra. Una forma particular del marketing de relación que ha ganado popularidad es el marketing de frecuencia, una estrategia diseñada para estimular el aumento de las compras de los mejores clientes de una firma.

- **Desarrollar productos complementarios que atraigan a los consumidores actuales:** Con frecuencia el aumento de la compra de los productos incrementa la venta de productos complementarios. Con frecuencia los productos complementarios se los puede diseñar y comercializar de tal forma que ayuden a conservar a los clientes. Si el cliente tiene que desplazarse hacia otro proveedor a adquirir el producto complementario lo más probable es que el cliente cambie de proveedor.

5.1.7 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión permiten monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y el futuro de una empresa se tomen.

Humberto Serna define la monitoria estratégica como: el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de gestión que permiten monitorear los procesos de gerencia y planeación, por tanto medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones

estratégicas.¹¹

Un programa de indicadores de gestión en una organización que debe partir de un proceso de planeación estratégica, en primer lugar a nivel corporativo y este debe desplegarse a los objetivos, políticas y estrategias a todos los niveles y negocios de la organización.

Algunos de ellos son:

- Indicadores Macroeconómicos.
- Indicadores de Expansión de Negocios.
- Indicadores Financieros.
- Índices observables de Éxito (Moral del Empleado).
- Otras mediciones (Indicadores no cuantificables).

5.1.8 PLAN DE ACCIÓN

Los planes de acción son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias de un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.¹²

Después de haber elegido una alternativa, llega el momento de desarrollarla, de desplegarla y por tanto de materializar la opción estratégica elegida, para ello es aconsejable incluir elementos como el tiempo y los recursos financieros a emplear.

Los planes de acción se deben desarrollar para determinar los resultados esperados dentro del tiempo definido, para esto debe:

- Enunciar el objetivo estratégico a lograr.
- Identificar las estrategias apropiadas para la consecución del objetivo.
- Identificar las tareas que debe realizar para lograr la estrategia.
- Determinar el resultado esperado.
- Establecer el tiempo designado para lograrlo.
- Señalar el responsable de cada tarea o actividad.

5.1.9 DIFUSIÓN DEL PLAN

Previo a la ejecución del plan, se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización.

El plan estratégico es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan para que la organización alcance sus metas.

¹¹ SERNA, Op. cit., p. 35.

¹² SERNA, Op. cit., p. 35.

Debe recordarse que un colaborador bien informado de “para dónde va la organización” podrá contribuir más eficientemente al logro de sus metas y objetivos.

La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoria del plan puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de éste.

El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad.¹³

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Gerencia Estratégica: Proceso que permite a una organización seguir activa en vez de reactiva en la formulación de su futuro y les permite a sus dirigentes ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

Principios corporativos. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Matriz Del Perfil Competitivo: Es un instrumento que permite estudiar las fuerzas competitivas más importantes que pueden afectar la posición estrategia de la empresa.

Matriz De Vulnerabilidad: Es un instrumento que permite identificar los puntos débiles de una empresa, traducirlos en amenazas, establecer las consecuencias y valores del impacto de éstas sobre la empresa y calificar la probabilidad de que esto ocurra y la capacidad que tiene la organización para reaccionar.

Puntal: Es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.

Grado De Vulnerabilidad: Permite determinar si la empresa se encuentra indefensa, en peligro, preparada o vulnerable.

Misión Corporativa: Describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la misma a largo plazo.

¹³ SERNA, Op. cit., p. 235 – 237.

Visión Corporativa: Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere llegar a estar la empresa dentro de los tres o cinco años. Estimula y promueve la pertenencia de todos los miembros de la organización.

Objetivos Corporativos: Son resultados globales que una empresa espera alcanzar en el desarrollo y operatividad de su misión y visión. Estos deben ser mensurables, razonables, claros, coherentes y definidos en lugar y tiempo determinado.

Portafolio De Productos: Representa la totalidad de los productos que la empresa ofrece.

Plan Operativo: Consiste en un plan de acción que se ejecuta al nivel de cada unidad operativa y que debe contemplar estrategias, metas, actividades, recursos, responsables e índices de gestión para cada objetivo propuesto.

Estrategias Corporativas: Son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Son el cómo lograr y realizar cada objetivo.

Metas: Son puntos de referencia (menos de un año) que las organizaciones deben lograr con el fin de alcanzar objetivos a un plazo más largo.

Cliente: Persona y organización que realiza una compra.

Consumidor: Persona quien realmente da uso del bien o servicio.

Encuesta: Formato de estudio de investigación de mercados que se desarrolla preguntándoles a los participantes cuestiones concretas para obtener información sobre actitudes, motivos y opiniones.

Estrategias: Adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos, es decir cómo se va a hacer para cumplir los objetivos generales de la organización. Deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocaran en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Plan de Acción. Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias de un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Planeación: Tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente.

Planeación Estratégica. Es el nombre que se ha dado a un conjunto de

contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa, que ha tenido notable influencia desde mediados de la década de los setenta. El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja sostenible en el largo plazo, la técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de aplicación de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio de tipo propositivo-explicativo ya que mediante los procesos que se realizarán para obtener la información pertinente tanto a nivel externo (Investigación de Mercados) como a nivel interno (Diagnóstico), se identificarán las características específicas de comportamiento, conducta y actitudes de clientes y trabajadores así, como la relación existente entre ellos de tal manera que nos permita formular planes y estrategias que subsanen las falencias encontradas en este estudio.

Además las técnicas de recolección de información utilizadas en este estudio son las encuestas, entrevistas y observación, las cuales son de indispensable aplicación para el presente trabajo.

Así mismo se utilizan técnicas de muestreo y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para el estudio es inductivo-deductivo debido a que se van a estudiar diferentes variables de comportamiento de una muestra poblacional con las que se generalizarán características a la población, para lo cual se tendrán en cuenta las diferentes técnicas de muestreo.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes Secundarias: la definición del modelo que se plantea en el presente trabajo hizo necesaria una revisión de textos y documentos relacionados, que contribuirá a la fijación del modelo a desarrollar.

Fuentes Primarias: se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación que requiere el estudio del ambiente interno de la empresa mediante la observación y la aplicación de cuestionarios a los colaboradores.

Para el caso del estudio del cliente se aplicaran encuestas personales ya que estas arrojan información con aceptable grado de confiabilidad.

6.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar en cuenta este tipo de estudio se debe tener en cuenta los siguientes aspectos

6.4.1 POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Para realizar el estudio a nivel interno la empresa será tomada en su totalidad de los trabajadores, de manera que se aplicara un censo que permitirá estudiar a todos los elementos que conforman esta población que se encuentra discriminada así: 3 administrativos, 10 operarios y 2 vendedores. A nivel externo la población la conforman los clientes de la empresa.

6.4.2 PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

El procedimiento a aplicar es el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerido.

6.4.3 TAMAÑO DE LA MUESTRA

La determinación del tamaño de la muestra depende de la población, si es finita o infinita, en este caso es una población Finita.

Fórmula:

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

n = Muestra

Z = Nivel de confianza de 95%

p = Probabilidad de éxitos

q = Probabilidad de fracasos

e² = Margen de error

Para calcular el tamaño de la población se tiene en cuenta el número de clientes promedio que visitan los dos almacenes con que cuenta la empresa diariamente durante un mes y se multiplica por los días del mes que estos atiende al público en horario completo los cuales son en promedio 26 días al mes.

Promedio diario de clientes = 80 clientes * 26 días

N = 2080 clientes al mes

Muestra:

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

$$\frac{2080 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(2080-1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$
$$n = \frac{1997.632}{5.1975 + 0.9604} = \frac{1997.632}{6.1579}$$

$$n = 384$$

6.4.4 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta las características de la investigación tanto a nivel interno como externo se ha utilizado el método de recolección de información primaria, el instrumento aplicado es la encuesta, por sus características permite obtener información muy valiosa que contribuirá a realizar un análisis mas confiable de la población objeto de estudio y de esta manera será posible cumplir con los objetivos de la investigación.

6.4.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información de los 2 estudios se procederá a su análisis; en el caso del diagnóstico se analizarán las respuestas de los empleados y mediante un proceso de tabulación se obtendrán datos que facilitarán la determinación de las fortalezas y debilidades de Ecotema Ltda. en las diferentes áreas a estudiar.

En la Investigación de Mercados se codificarán las respuestas de cada pregunta de manera que facilite la tabulación, relación y análisis, la información se presentará en tablas, cuadros y gráficos que faciliten su comprensión a personas ajenas a la investigación.

7. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**7.1 RESEÑA HISTÓRICA**

El grupo ECOTEMA bajo la tutoría del CENTRO PROINCO nace el 15 de abril de 1975, como Empresa Comunitaria de Tejedores en telares manuales, con aportes en dinero y en especie de trabajadores y socias ahorradoras y cuyo objeto es la producción y venta de textiles típicos en lanas naturales.

Los productos que elabora la empresa son entre otros:

Chales, Ruanas, ponchos, bufandas, telas para cortinas, paños para muebles, cubre lechos.

En 1988 ECOTEMA inicia una labor alternativa como son los bordados con apliques a mano de lo cual se elaboran: gobelinos, bolsos, chalecos, capas, cojines, productos de lencería

Las materias primas que se utilizan en la elaboración de nuestros productos son: lanas naturales, hilos de algodón, telas de algodón y fibras sintéticas de producciones nacionales e importadas.

Desde Junio de 1998 la Cooperativa abre una nueva sección, la ebanistería con buenos resultados, así mismo una sección de confecciones especializada en ropa de trabajo.

En sus inicios hasta el año de 1981, Ecotema tuvo una gran demanda de productos en especial en el mercado internacional entre los que se cuenta Holanda, Inglaterra, Suiza, Estados Unidos. A partir de 1982 Ecotema siente la necesidad de ampliar su planta de producción, para lo cual solicita un crédito para construcción de su sede ante la corporación Financiera Popular S.A... por la suma de \$4.200.000.- , valor que no fue suficiente para concluir este proyecto, por esta razón la Cooperativa Ecotema invierte de su capital de trabajo la suma de \$522.470.45.- para terminar su sede ubicada en la Calle 30 No 19-120, Barrio Sagrado Corazón de Jesús.

Desde el año 1982 hasta 1986, Ecotema atraviesa por un estancamiento económico, debido a los siguientes factores.

Disminución considerable de su capital de trabajo.

Pérdida de contactos con el mercado internacional.

Disminución de las ventas nacionales y locales.

Falta de capacidad económica para las cuotas a la Corporación Financiera Popular por valor de \$ 600.000= trimestrales.

De 1986 a 1988 y debido a la crisis económica por la que atravesaba, la empresa rompe sus relaciones con el socio PROINCO, asumiendo el grupo de trabajadores las deudas con proveedores, mediante el aporte de todos sus ahorros y prestaciones sociales, dándole a Ecotema otro rumbo a su filosofía empresarial como su modo de producción cancelando a sus socios trabajadores al destajo.

Para este noble fin se busca el asesoramiento en la parte administrativa, en mercadeo y autogestión a la FUNDACION CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONOMICAS "FUCIE" esta entidad designo como asesores a los Economistas RAUL ALBERTO QUIJANO MELO Y JAIME MORA RAMOS, con quienes se inicia un proceso interno de motivación y planeación en costos de producción y mecanismos de ventas, recuperación de mercadeo y pequeños créditos a bajos intereses y plazos moderados, lo que permite impulsar nuevamente al grupo Ecotema.

Como resultado de este importante proceso de autogestión Ecotema con el asesoramiento de FUCIE obtiene el reconocimiento legal de DANCOOP, como GRUPO PRECOOPERATIVO ECOTEMA LTDA mediante resolución No 1395 de Julio 19 de 1988, protocolizada ante la notaría Segunda del circuito de Pasto, escritura No 4039 de Agosto 4 de 1988.

De 1988 hasta la fecha Ecotema, ha tenido un crecimiento lento pero ascendente que le ha permitido ganar algunos derechos como:

Estabilidad laboral.

Afiliación de sus socios trabajadores al Seguro Social.

Afiliación a Comfamiliar

Pago de algunas Compensaciones ordinarias.

Recuperación del mercado.

Diversificación de la producción.

Generación de mano de obra indirecta.

Una vez y después de haber cumplido 5 años como Precooperativa en Febrero 28 de 1994 mediante resolución No 0366. DANCOOP nos aprueba constituirnos como COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO ECOTEMA LTDA

La COOPERATIVA está integrada por 11 socios trabajadores de los cuales 8 son mujeres, 3 son hombres. Para su funcionamiento cuenta con el siguiente orden jerárquico:

ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS	11 ASOCIADOS
JUNTA DE VIGILANCIA	
REVISOR FISCAL	
CONSEJO DE ADMINISTRACION	
GERENTE	
COMITÉ DE EDUCACION	
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	
DEPARTAMENTO DE VENTAS	
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
ASESORIAS	

7.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Ecotema Ltda. NIT 800 040 145-2 es una cooperativa cuya actividad económica consiste en la producción y elaboración de textiles típicos en lanas naturales. La razón social de la empresa esta dada como cooperativa de trabajo asociado

La fabrica esta ubicada en la Calle 30 No 19 120.B Corazón de Jesús. Teléfono 7218386. Email: coopecotemaayahoo.com. su almacén esta ubicado en Calle 17 No 24-77 Centro. Telefax: 7292494 Pasto, Nariño, Colombia.

7.3 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la transformación de fibras naturales en lindos tejidos y bordados con apliques a mano. Estos tejidos y bordados son apreciados por ojos y gustos sensibles de nacionales y extranjeros, productos antiquísimos que prometen mediante el mejoramiento del diseño continuar por mucho tiempo en el mercado nacional y mundial.

La empresa esta conformada por personas con sentimientos y valores corporativos, unidos en la búsqueda de beneficios que conlleven al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, de sus familias y de la sociedad en general.

7.4 VISION

Ser empresa competitiva, eficiente en el manejo de sus recursos, de su marca y de su prestigio.

Nuestra empresa y los productos que en ella se elaboran deben ser aceptados en los grandes mercados nacionales e internacionales por su calidad y diseño.

7.5 OBJETIVOS EMPRESARIALES

7.5.1 OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS

Dirigir correctamente los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros buscando su eficiencia y mayor claridad para obtener los recursos esperados. Tratar en lo posible lograr un buen ambiente laboral y buenas condiciones económicas del personal vinculado con el fin de incrementar la producción.

7.5.2 OBJETIVOS COMERCIALES

Mantener y aumentar la participación en los mercados nacionales e internacionales por medio de la innovación y calidad de los productos. Evaluar constantemente el comportamiento del mercado frente a la producción de la empresa, realizando estudios de mercado encaminados a establecer líneas de comportamiento de los clientes. Promover con sus proveedores y clientes el

lanzamiento de artículos en los mercados internos, lo cual incrementaría el crecimiento y desarrollo de la empresa generando mayores utilidades.

7.5.3 OBJETIVOS FINANCIEROS

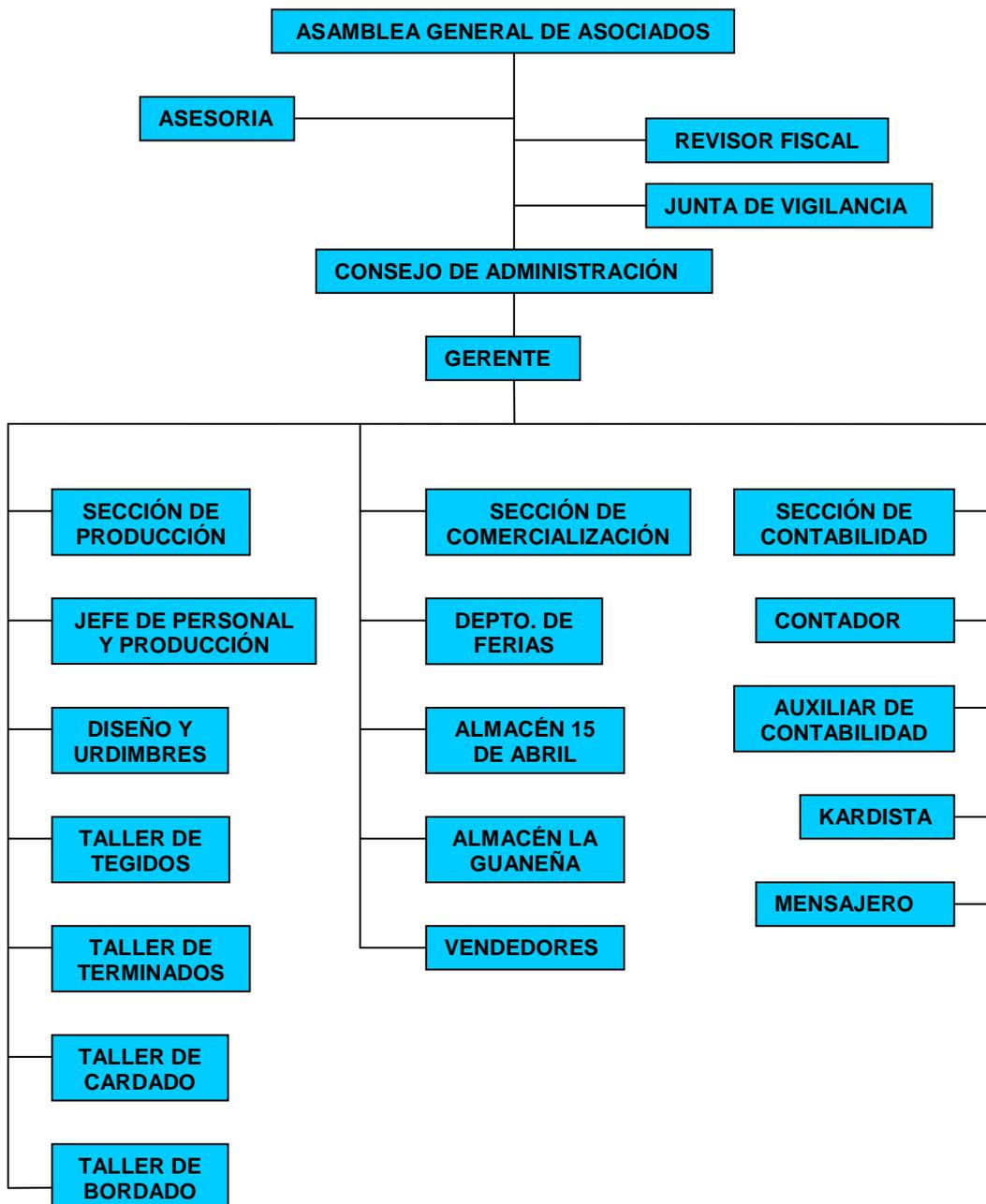
Elaborar estados y análisis financieros mensuales que proporcione la información real, oportuna y clara del estado actual de la Empresa y permitir desarrollar los correctivos necesarios y oportunos

7.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la empresa esta conformada por cargos en diversas áreas cuya distribución se pueden observar en el organigrama. Las áreas están definidas de la siguiente forma:

- **Área Administrativa:** conformada por el Gerente, que es nombrado por período de un año, su objetivo es representar legalmente a ECOTEMA LTDA, en sus intereses sociales y económicos, ejecutando los planes y programas aprobados y diseñados por el Consejo de Administración.
- **Área financiera:** que comprende todo lo relacionado con el manejo y control de las oficinas que de él dependen, como kardex, caja, bancos etc. En esta sección se ejerce funciones de manejo, coordinación y control de las fuentes de empleo y los fondos de la Empresa. Esta conformada por el Revisor fiscal y el contador.
- **Área Comercial:** encargada de los problemas y las operaciones de comercialización de los productos que produce la empresa como: ventas mediante el diseño de políticas y estrategias, trata de adiestrar a vendedoras y manejo de clientes y algunos medios de comunicación. Estudio del producto que se trata lanzar al mercado, función que cumplen las dos vendedoras de los almacenes.
- **Área de Producción:** maneja y desarrolla todas las actividades operativas tendientes a la fabricación de productos textiles artesanales y bordados con apliques a mano esta área la integran los operarios en tejidos, terminados y diseñador de productos bordados a mano.

7.6.1 ORGANIGRAMA ECOTEMA LTDA.



8. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

8.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

8.1.1 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE ECOTEMA LTDA.

INTENCIÓN DE COMPRA DE LOS ENCUESTADOS

El resultado de las respuestas que obtuvimos al realizar esta pregunta nos muestra que casi el 70% de los encuestados que visitan los almacenes compran o han comprado productos de Ecotema LTDA.

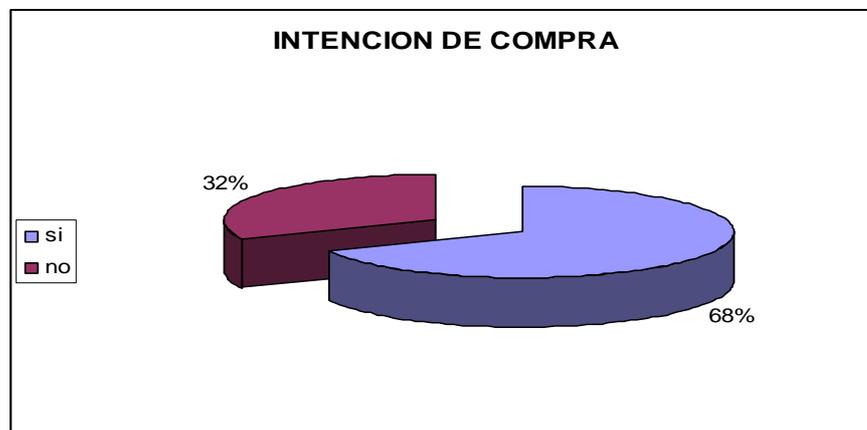


Tabla 1. Intención de compra

RESPUESTA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	262	68%
No	121	32%
TOTAL	383	100%

FUENTE: Esta investigación

Con lo anterior podemos afirmar entonces que de cada 100 personas que llegan a uno de los dos almacenes con que cuenta la empresa, 70 son compradores de productos de Ecotema LTDA. Y por tanto conocen la variedad de artículos que le ofrece.

FRECUENCIA DE COMPRA

Según las respuestas obtenidas, los clientes que adquieren los productos de Ecotema LTDA. lo hacen en su mayoría con baja frecuencia lo cual equivale a una compra al año, seguido por quienes compran dos veces al año y por ultimo aquellas personas que compran 4 o mas veces al año

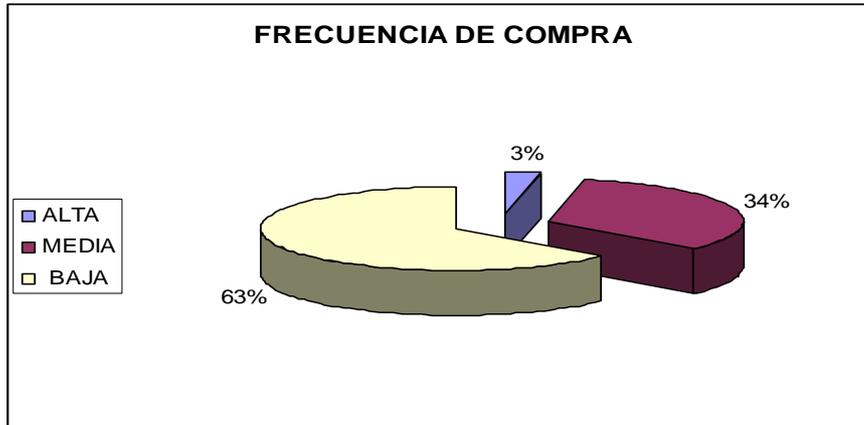


Tabla 2. Frecuencia de compra

FRECUENCIA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
Alta	8	3%
Media	88	34%
Baja	165	63%
TOTAL	261	100%

FUENTE: Esta investigación

De tal forma decimos que: de 100 personas que compran productos de Ecotema LTDA. 60 personas lo hacen 1 vez al año, 30 personas lo hacen 2 veces al año en tanto que solo 10 persona compra 4 o más veces al año.

ACOGIDA DE LOS PRODUCTOS TENIENDO EN CUENTA EL PRECIO

Las respuestas que se dieron a esta pregunta nos permiten ver que si bien a nadie le parecieron precios excelentes, la gran mayoría cree que son adecuados para los productos que le ofrece la empresa y algunas pocas personas creen que son elevados.

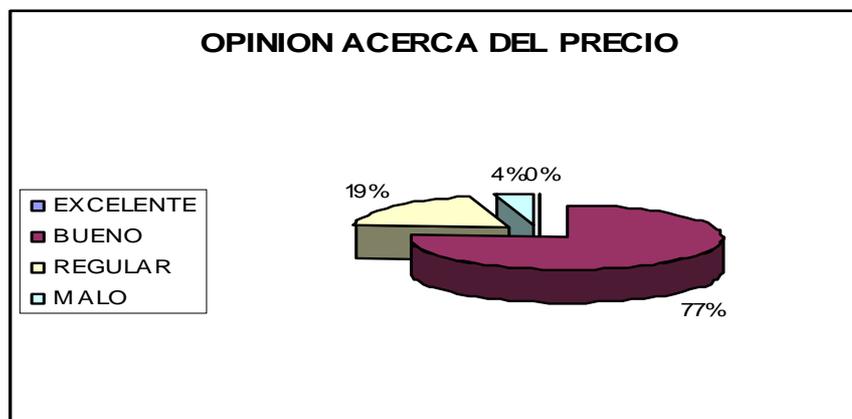


Tabla 3. Opinión acerca del precio

CONCEPTO	No PERSONAS	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	294	77%
Regular	74	19%
Alto	15	4%
TOTAL	383	100%

FUENTE: Esta investigación

En base a estos resultados conseguidos de las 383 personas encuestadas decimos que de 100 personas que llegan a los almacenes, 80 consideran que los productos son de buen precio y solo 20 personas creen que es regular o definitivamente alto.

PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

Según la percepción que el cliente tienen de la calidad de los productos de Ecotema LTDA. Observamos que la mitad de ellos la cataloga como excelente mientras que casi la otra mitad piensa que es buena y hay un pequeño grupo no sabe o no responde.

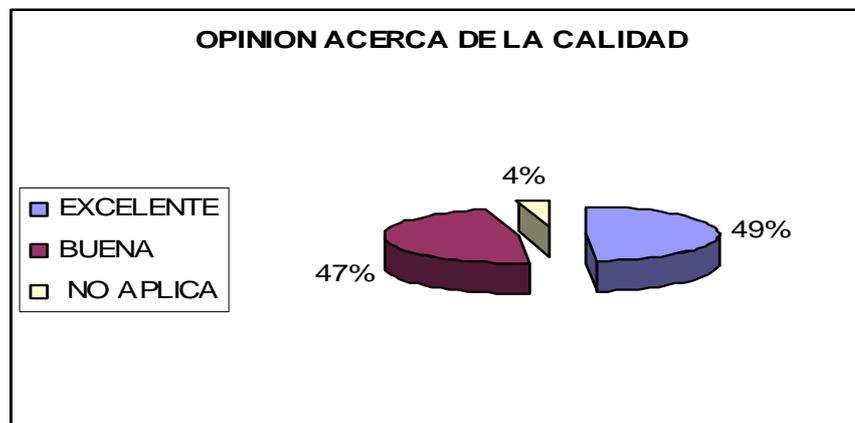


Tabla 4. Opinión acerca de la calidad

CONCEPTO	No PERSONAS	PORCENTAJE
Excelente	186	49%
Buena	181	47%
Ns / Nr	15	4%
TOTAL	383	100,0%

FUENTE: Esta investigación

Con esto deducimos que de 100 personas que visitan Ecotema Ltda. 49 de ellas creen que la calidad de los productos es excelente, 47 opinan que es buena y 4 no sabe o no responde debido a que según ellos necesitarían conocer el producto mas a fondo para formarse una opinión.

PERCEPCIÓN DEL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS

En el caso de los diseños de los productos de Ecotema LTDA. tenemos que para los clientes en su mayoría estos son buenos o excelentes ya que se consideran originales o únicos en tanto que a penas un grupo minoritario los ve regulares o poco llamativos.

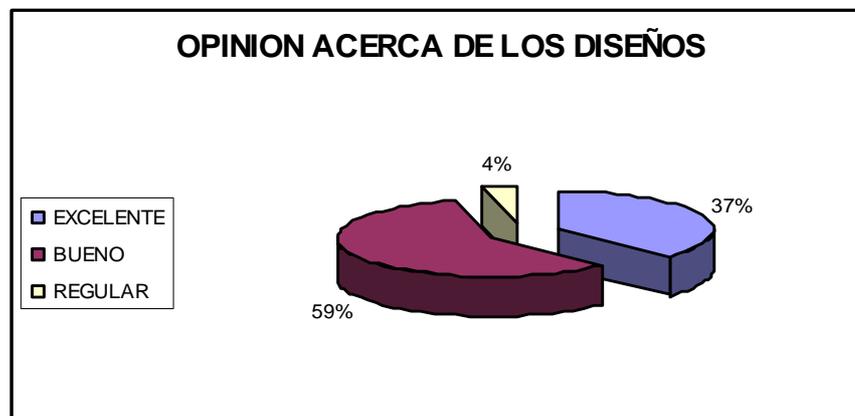


Tabla 5. Opinión acerca de los diseños

CONCEPTO	No PERSONAS	PORCENTAJE
Excelente	143	37%
Bueno	225	59%
Regular	15	4%
TOTAL	383	100%

FUENTE: Esta investigación

Notamos como los resultados obtenidos nos sugieren que de 100 personas encuestadas 37 califican los diseños como excelentes, 59 personas creen que son buenos y solamente 4 personas no esta satisfechas con ellos, ya sea por que los diseños son anticuados o por falta de variedad en ellos.

OPINIÓN DEL CLIENTE ACERCA DE LA VARIEDAD DE LINEAS

En cuanto a la variedad de líneas en los productos que ofrece Ecotema LTDA. en sus almacenes, observamos que la mayor parte de la gente representada con un 63% opina que es buena, seguida por quienes creen que la variedad es excelente con 21% mientras que las personas que opinaron que es regular o mala solo están representas en un 16%

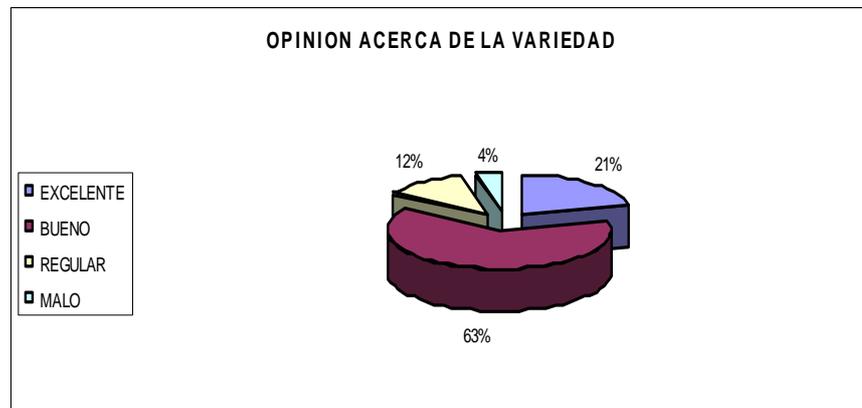


Tabla 6. Opinión acerca de la variedad

CONCEPTO	No PERSONAS	PORCENTAJE
Excelente	80	21%
Bueno	241	63%
Regular	46	12 %
Malo	16	4%
TOTAL	383	100%

FUENTE: Esta investigación

De esta manera nos damos cuenta que de 100 personas que visitan Ecotema LTDA. 63 piensan que el surtido en los almacenes es bueno, 21 de ellas opinan que es excelente y 16 personas coinciden en que la variedad es regular o deficiente.

OPINIÓN DEL CLIENTE ACERCA DEL TERMINADO DE LOS PRODUCTOS

El cliente que visita Ecotema LTDA. Tiene un concepto muy favorable del terminado que presentan los productos y se puede notar en las respuestas a esta pregunta en que una séptima parte de los encuestados afirma que los terminados son buenos, así mismo casi una tercera parte de ellos opino que los terminados son excelentes.

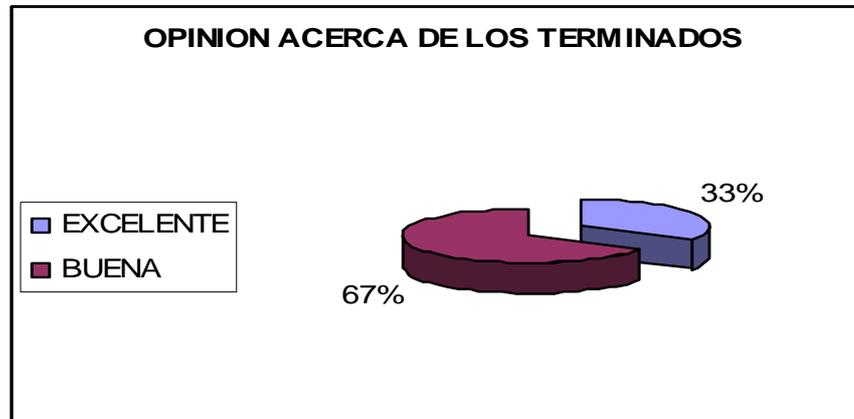


Tabla 7. Opinión acerca del terminado de los productos

CONCEPTO	No PERSONAS	PORCENTAJE
Excelente	126	33%
Buena	257	67%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	383	100%

FUENTE: Esta investigación

De tal forma que de 100 personas encuestadas, 67 afirman que los terminados de los productos de Ecotema LTDA. Son buenos y 33 personas están convencidas de que son excelentes.

PRODUCTOS QUE PREFIERE EL PUBLICO

Para el cliente de Ecotema LTDA. los productos que mas acogida tienen en un orden del más demandado al menos demandado son: bolsos, ruanas, bufandas, chales, tarjetas, accesorios para cocina, capas y cojines todos estos como los que mas pide el cliente.

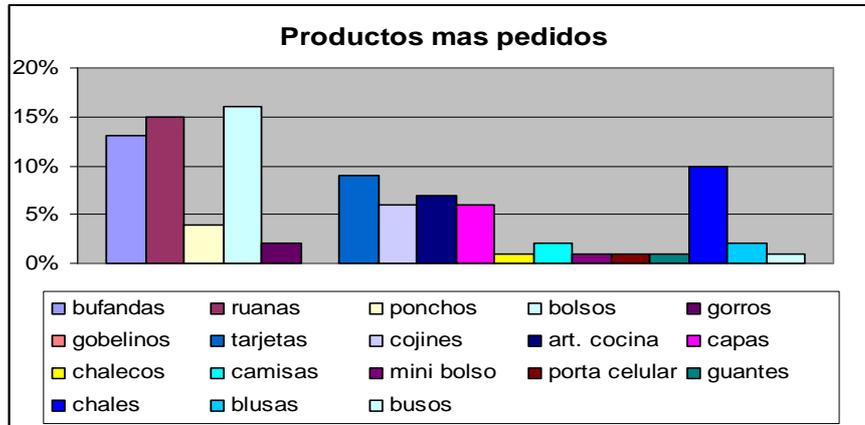


Tabla 8. Productos más pedidos

PREFERENCIA POR PRODUCTO																			
BUF	RUA	PON	BOL	GOR	GOB	TAR	COJ	COC	CAP	CHALE	CAM	M.BOL	P.CEL	GUA	CHAL	BLU	BUS	TOT	
13%	15%	4%	16%	2%	5%	9%	6%	7%	6%	1%	2%	1%	1%	1%	10%	2%	1%	100%	

FUENTE: Esta investigación

SUGERENCIAS DEL CLIENTE PARA MEJORAR EL PRODUCTO

Según las respuestas que se recogió de los clientes vemos que este no haría ninguna mejora al producto en un porcentaje muy amplio que representa casi la mitad de los encuestados, seguido por una cuarta parte que opina que se debe mejorar la variedad que se ofrece en los almacenes y otra cuarta parte que mejoraría el precio de los productos de Ecotema LTDA.

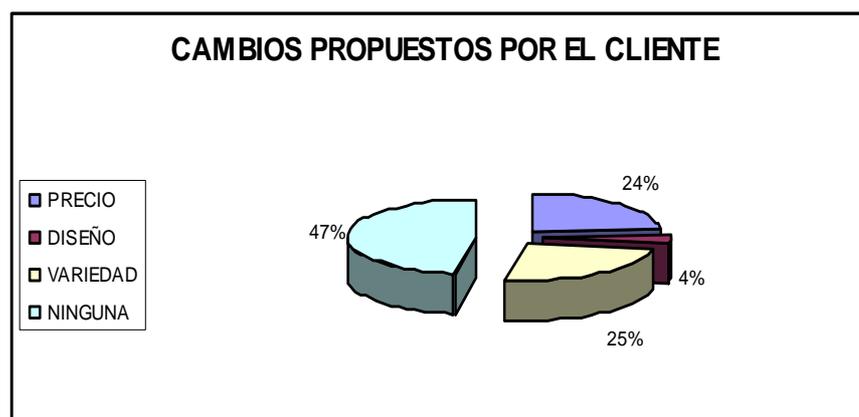


Tabla 9. Cambios que propone el cliente

CONCEPTO	No PERSONAS	PORCENTAJE
Precio	91	24%
Diseño	15	4%
Variedad	96	25%
Ninguna	181	47%
TOTAL	383	100%

FUENTE: Esta investigación

Según esto para el cliente aunque es muy importante el precio del producto así como la variedad o surtido que existe, no introduciría mejoras profundas al producto como tal.

ANÁLISIS DEL CLIENTE

COMPRADORES SEGÚN EL GÉNERO

Del total de los encuestados que respondieron que compran o han comprado productos de Ecotema Ltda. La mayoría corresponde al sexo femenino sin embargo los hombres también tienen un porcentaje importante en la adquisición de productos de la empresa.

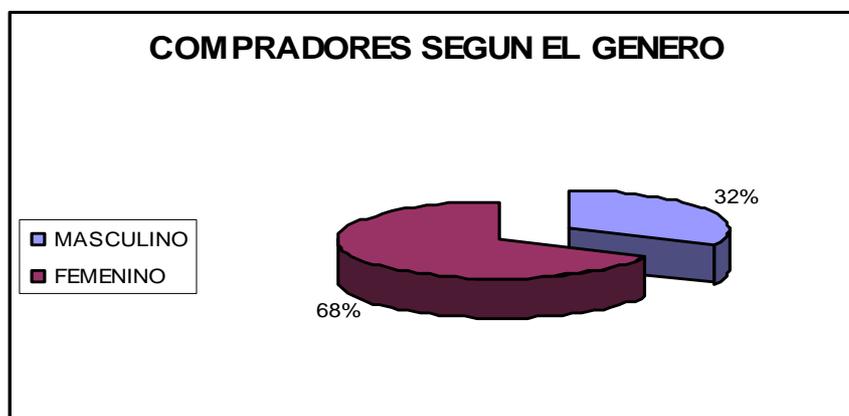


Tabla 10. Los compradores según su género

SEXO	No PERSONAS	PORCENTAJE
Masculino	83	32%
Femenino	178	68%
TOTAL	261	100%

FUENTE: Esta investigación

Respecto a lo anterior podemos decir que de 100 personas que adquieren productos de Ecotema Ltda. 68 son mujeres y 32 son hombres.

COMPRADORES SEGÚN LA EDAD

La mayoría de los compradores de Ecotema son personas con edades que oscilan entre los 30 y 60 años, las personas entre 20 y 30 años también tienen un porcentaje importante en el estudio aunque inferior al anterior grupo; relegando aun ultimo puesto a las personas mayores de 60 años.

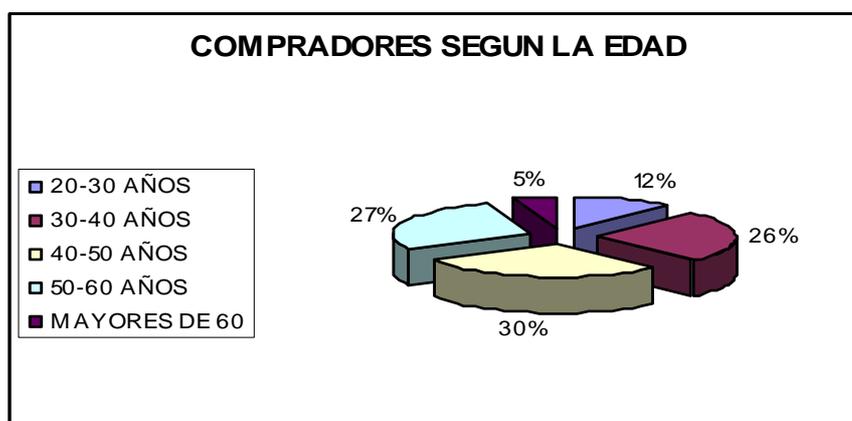


Tabla 11. Compradores según su edad

RANGO	No PERSONAS	PORCENTAJE
20-30	31	12%
30-40	69	26%
40-50	77	29%
50-60	72	27%
Mas de 60	14	5%
TOTAL	262	100%

FUENTE: Esta investigación

Entonces se puede concluir que de 100 personas que compran productos de Ecotema Ltda. 82 de ellas corresponden a edades entre 30 y 60 años, 12 personas al rango de 20 y 30 años y 5 persona al rango de mas de 60 años.

COMPRADORES SEGÚN ESTRATO SOCIOECONÓMICO

El estudio abarco todos los estratos de la ciudad dando como resultado que los encuestados corresponden a estratos que van de 1 a 4 y de los cuales un poco mas de la mitad de los compradores de Ecotema Ltda. Son de estrato 3 les siguen los estratos 2 y 4 respectivamente y por ultimo el estrato 1.

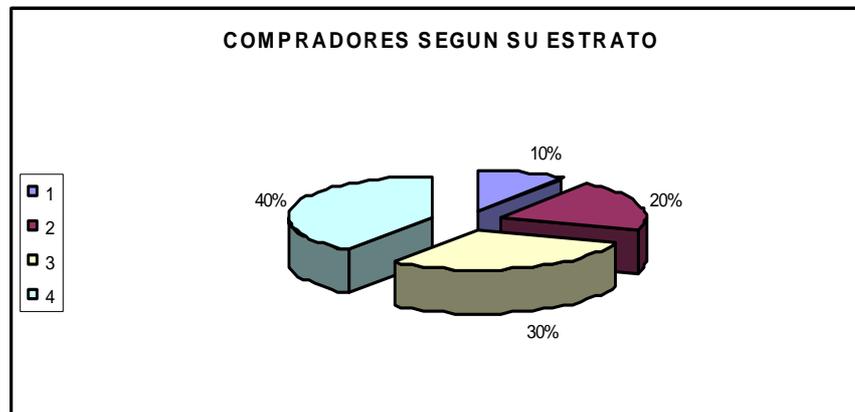


Tabla 12. Compradores según su estrato socio-económico

ESTRATO	No PERSONAS	PORCENTAJE
1	4	2%
2	63	24%
3	142	54%
4	54	20%
TOTAL	262	100%

FUENTE: Esta investigación

De 100 personas que compran productos de Ecotema 54 personas corresponden al estrato 3; 24 personas pertenecerían al estrato 2 y 20 personas al estrato 4 y solo 2 personas de estrato 1

COMPRADORES SEGÚN SU OCUPACIÓN

Según la investigación realizada dio como resultado que los compradores de Ecotema Ltda. En su mayoría son empleados o trabajadores independientes seguido por las amas de casa y estudiante en su orden respectivo.

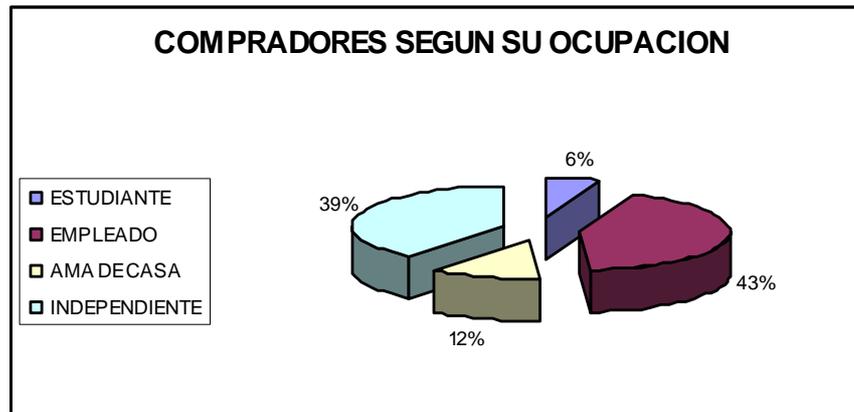


Tabla 13. Los compradores según su ocupación

OCUPACION	No PERSONAS	PORCENTAJE
Estudiante	15	6%
Empleado	112	43%
Ama de casa	32	12%
Independiente	102	39%
TOTAL	262	100%

FUENTE: Esta investigación

De ahí podemos deducir que de 100 compradores de productos de Ecotema Ltda. 43 personas son empleados; 39 personas son trabajadores independientes, 12 son amas de casa y 6 personas son estudiantes.

COMPRADORES SEGÚN SU INGRESO

El ingreso de las personas que adquieren productos de Ecotema Ltda. Se estableció en salarios mínimos legales vigentes. De lo que se puede discurrir que la mayoría de los compradores perciben entre 1 y 2 SMLV; seguido por aquellos que perciben de 2 a 3 SMLV así como una pequeña parte que perciben menos de 1 SMLV y por ultimo una ínfima proporción que captan mas de 4 SMLV.

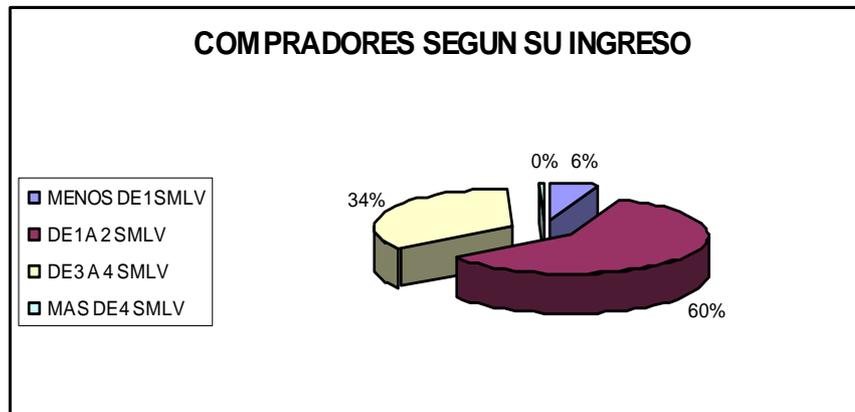


Tabla 14. Compradores según su ingreso

INGRESO	No PERSONAS	PORCENTAJE
Menos de 1 smlv	15	6%
De 1 a 2 smlv	156	60%
De 3 a 4 smlv	89	34%
Mas de 4 smlv	1	0,5%
TOTAL	262	100%

FUENTE: Esta investigación

De acuerdo a lo expuesto anteriormente concluimos que de 100 personas que compran los productos que ofrece la empresa 60 de ellas perciben de 1 a 2 SMLV, 34 personas captan de 3 a 4 SMLV y 6 personas reciben ingresos inferiores a 1 SMLV. En cuanto a quienes perciben más de 4 SMLV cabe anotar que solo se presentó un caso en toda la investigación.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Con el interés de conocer algunos aspectos de nuestros competidores se incluyeron tres preguntas que fueron formuladas al total de los encuestados las cuales arrojaron los siguientes resultados.

COMPRA DE PRODUCTOS SIMILARES

Se preguntó acerca de la adquisición de productos similares en otros sitios y según las respuestas de los encuestados concluimos que aproximadamente la mitad consiguen estos productos en otros lugares y la otra mitad no han encontrado productos similares y que afirman que los productos de Ecotema Ltda. Son únicos y por tanto no se pueden encontrar en otros lugares

Tabla 15. Compra de productos similares

OBSERVACIÓN	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
Si	200	52%
No	183	48%
TOTAL	383	100%

FUENTE: Esta investigación

Teniendo en cuenta lo anterior decimos que de 100 personas que visitan alguno de los almacenes que posee Ecotema Ltda. 52 de ellas consiguen productos similares en el comercio y 48 personas afirman no conseguir estos productos ya que los diferencia la calidad y la originalidad de los ofrecidos por la empresa.

LUGARES EN DONDE SE ENCUENTRA PRODUCTOS SIMILARES

En cuanto a los lugares en donde se consiguen productos similares observamos que es en otros almacenes de la ciudad en donde más se encuentran estos productos ya que hay gran oferta en confecciones y tejidos, además encontramos que Bombona también tiene un gran porcentaje ya que ofrece productos similares aunque de menor calidad. Por su parte Artemanos que posee gran surtido de artesanías esta con un porcentaje muy bajo.

Tabla 16. Lugares en donde se encuentra productos similares

LUGAR	No PERSONAS	PORCENTAJE
Artemanos	15	8%
Bombona	64	32%
Proinco	15	8%
Otros almacenes	90	45%
Bombona y Artemanos	15	8%
TOTAL	200	100%

FUENTE: Esta investigación

PRODUCTOS SIMILARES SEGÚN EL LUGAR DE COMPRA

Según el lugar en que el cliente compra productos similares a los ofrecidos por Ecotema Ltda. Podemos decir que en Artemanos que se presenta como el competidor más débil se consiguen tejidos y bordados similares en baja cantidad por su parte en Bombona se encuentran tejidos, bordados y confecciones de baja calidad en una cantidad un poco mayor, pero es otros almacenes en donde se encuentra la mayor competencia aunque esta es en productos tejidos y confecciones pero no en los productos fuertes de Ecotema Ltda. que son los bordados dada su exclusividad.

Tabla 17. Productos similares según el lugar de compra

LUGAR	TEJ	%	BOR	%	CON	%	TOTAL	TOTAL %
Artemanos	11	6%	16	8%	0	0%	27	8%
Bombona	32	16%	15	8%	17	8%	64	32%
Proinco	0	0%	15	8%	0	0%	15	8%
Otros almacenes	48	24%	4	2%	29	15%	81	46%
Bom y Artemanos	15	8%	0	0%	0	0%	15	8%
TOTAL	106	53%	50	25%	46	23%	203	100%

FUENTE: Esta investigación

FACTORES DE DIFERENCIACIÓN CON LA COMPETENCIA

En cuanto a los factores que diferencian los productos de Ecotema Ltda. de otros productos similares encontramos que la calidad es el factor más preponderante dado que esta es reconocida entre los clientes. De los diseños se estableció que son diferentes y gustan porque en ellos predomina lo tradicional, por otro lado con lo anterior se da una diferencia en el precio de los productos de Ecotema Ltda. Ya que un producto con mejores características implica un mayor costo para el cliente. En cuanto a otras diferencias vemos que en Ecotema Ltda. Hay menos variedad en artículos pero hay la opción de hacer trabajos personalizados así como también hay quienes no encuentran diferencias entre los productos

Tabla 18. Factores de diferenciación con la competencia

DIFERENCIA	No DE PERSONAS	PORCENTAJE
Precio	24	12%
Calidad	73	36%
Diseños	59	29%
Menos variedad	15	8%
Personalización	15	8%
Ninguna	14	7%
TOTAL	200	100%

FUENTE: Esta investigación

8.1.2 TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE ECOTEMA LTDA.

CUESTIONARIO 1

OBJETIVO: Conocer la opinión del personal en cuanto al grado de aceptación y satisfacción del cliente según su percepción.

1. Piensa usted que la empresa garantiza un nivel adecuado de satisfacción con los productos que ofrece?

SI ___ NO ___ Porqué?

RTA/ El 91.67 % del personal de Ecotema Ltda. Piensa que la empresa si garantiza un adecuado nivel de satisfacción a sus clientes. de este porcentaje el 66.67 piensa que la razón mas importante esta relacionada con la calidad seguido por un 16.67% que cree que esta satisfacción esta fundamentada por los constantes pedidos de los productos de la empresa y por ultimo un 8.33% cree que es debido a la originalidad e los productos de Ecotema Ltda. En cuanto al personal que cree que la empresa no ofrece un nivel adecuado de satisfacción solo tiene un 8.33% del personal y la razón según ellos so los diseños de los productos.

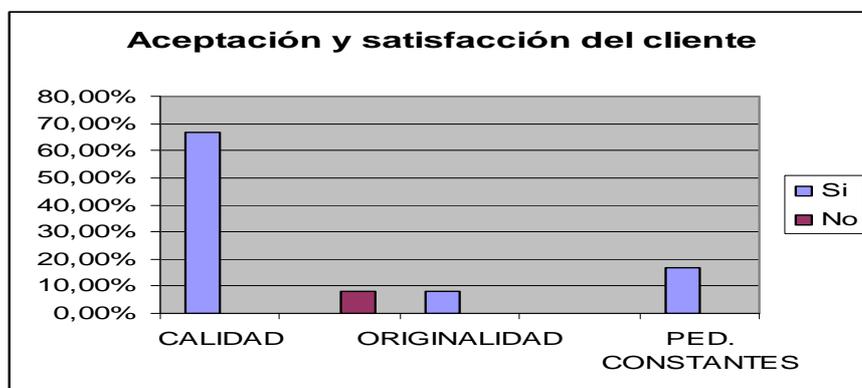


Tabla 19. Aceptación y satisfacción del cliente

	CALIDAD	DISEÑO	ORIGINALIDAD	MAT PRIMAS	PED. CONSTANTES	TOTAL
Si	66,67%	0%	8,33%	0%	16,67%	91,67%
No	0%	8,33%	0%	0%	0%	8,33%

FUENTE: Esta investigación

2. Según su opinión cuáles son los factores que impiden que los clientes se sientan satisfechos con los productos ofrecidos por Ecotema Ltda?

RTA/ Respecto a esta pregunta el 58.33% del personal cree que le factor que impediría la satisfacción de los clientes al adquirir un producto de Ecotema Ltda. Es el precio de el producto; el 16.67 opina que la causa es el diseño del el producto y las demás razones son los materiales y la falta de existencias con un 8.33% cada un. Por ultimo un porcentaje similar 8.33% cree que no hay factores que impidan la satisfacción del cliente.

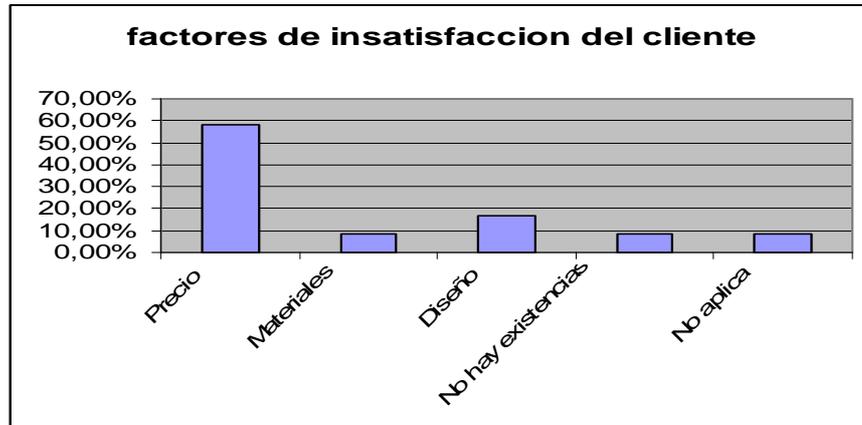


Tabla 20. Factores de insatisfacción del cliente

FACTOR	PORCENTAJE
Precio	58,33%
Materiales	8,33%
Diseño	16,67%
No hay existencias	8,33%
No aplica	8,33%
TOTAL	99,99%

FUENTE: Esta investigación

3. Qué aspectos debería mejorar la empresa para lograr un mayor flujo de clientes?

RTA/ El 58.33 % del personal cree que lo mas importante es mejorar la promoción y publicidad de la empresa y sus productos, les siguen el bajar los costos y la diversificación de los productos con un 16.67% cada uno y un 8.33% cree que se debe buscar nuevos diseños para los productos

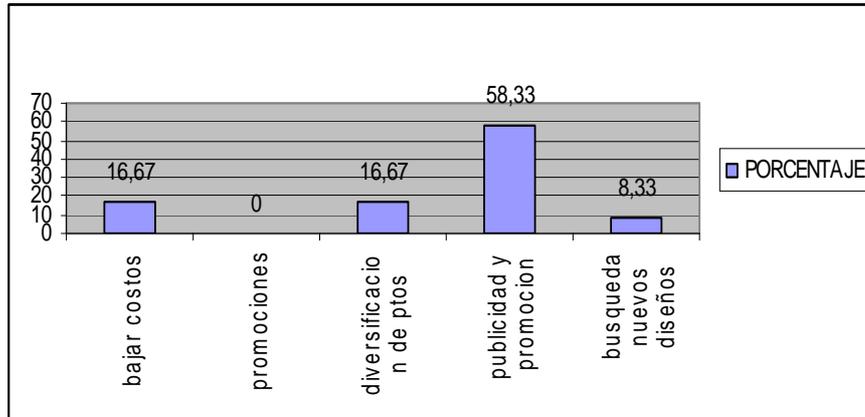


Tabla 21. Factores que debería mejorar la empresa

FACTOR A MEJORAR	PORCENTAJE
Bajar costos	16,67%
Promociones	0%
Diversificación de puntos	16,67%
Publicidad y promoción	58,33%
Búsqueda nuevos diseños	8,33%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

4. En su concepto, que nivel de aceptación por parte del cliente tiene la empresa frente a sus competidores?

RTA/El 75% del personal de Ecotema Ltda. Cree que el nivel de captación por parte de los clientes es bueno y un 25% cree que es excelente.

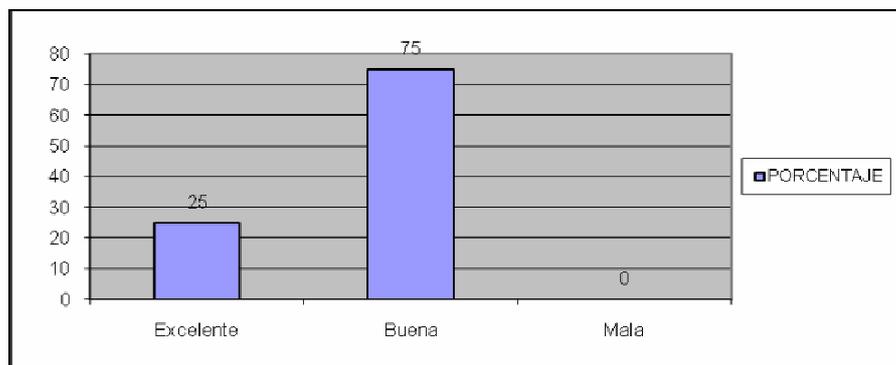


Tabla 22. Nivel de aceptación por parte del cliente

NIVEL DE ACEPTACIÓN	PORCENTAJE
Excelente	25%
Buena	75%
Mala	0%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

5. Considera usted necesario el estudio del cliente?

SI ___ NO ___ Porque?

RTA Todo el personal de Ecotema Ltda. Esta de acuerdo en la necesidad de un estudio del cliente de los cuales el 33.33% lo considera necesario para conocer los gustos del cliente, un 25 % para conocer el factor económico o la capacidad de compra del cliente, otro 25% cree que serviría para la búsqueda de nuevos mercados o clientes; un 8.33% cree que seria útil para segmentar los mercados y por ultimo otro 8.33% dice que para conocer las nuevas tendencias del mercado.



Tabla 23. Necesidad de un estudio del cliente

	Capacidad de Compra	Gusto Cliente	Nuevos mercados	segmentar Mercados	Nuevas tendencias	TOTAL
Si	25%	33,33%	25%	8,33%	8,33%	99,99%
No	0%	0%	0%	0%	0%	0%

FUENTE: Esta investigación

CUESTIONARIO 2

OBJETIVO: Determinar el grado de motivación y condiciones de trabajo del personal de ECOTEMA LTDA

1. ¿Cuál es su nivel académico?

RTA/El nivel académico del personal de Ecotema Ltda. Esta dado de la siguiente forma: El 58.33% tiene estudios secundarios; el 16.67% corresponde a estudios primarios; otro 16.67% a estudios técnicos y por ultimo un 8.33% es profesional.

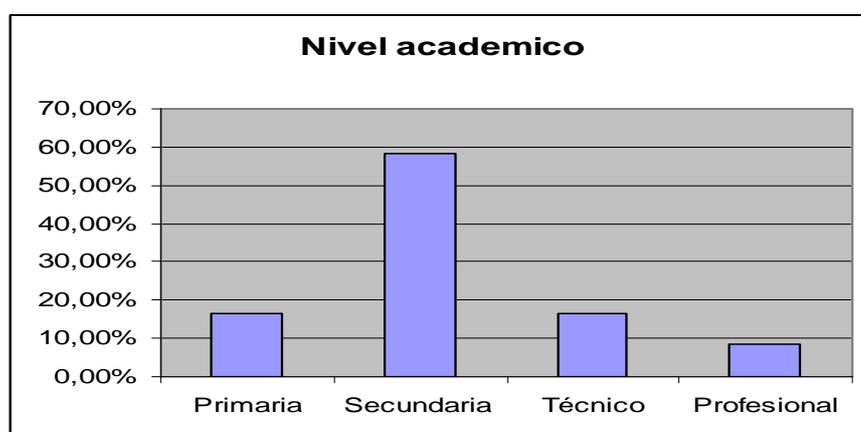


Tabla 24. Nivel académico del personal de Ecotema LTDA.

NIVEL ACADÉMICO	PORCENTAJE
Primaria	16,67%
Secundaria	58,33%
Técnico	16,67%
Profesional	8,33%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

2. ¿Las labores que realiza necesitan un determinado nivel de experiencia?

SI ____ NO ____

RTA/ La totalidad de el personal de Ecotema Ltda. Esta de acuerdo en las labores que ellos desempeñan tiene un determinado nivel de experiencia.



Tabla 25. Necesidad de un nivel de experiencia

NIVEL EXPERIENCIA	PORCENTAJE
Si	100
No	0

FUENTE: Esta investigación

3. Existen programas de capacitación aplicables a su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

RTA/De la misma manera todo el personal de la empresa afirma que si existen programas de capacitación para aplicar a sus puestos de trabajo.

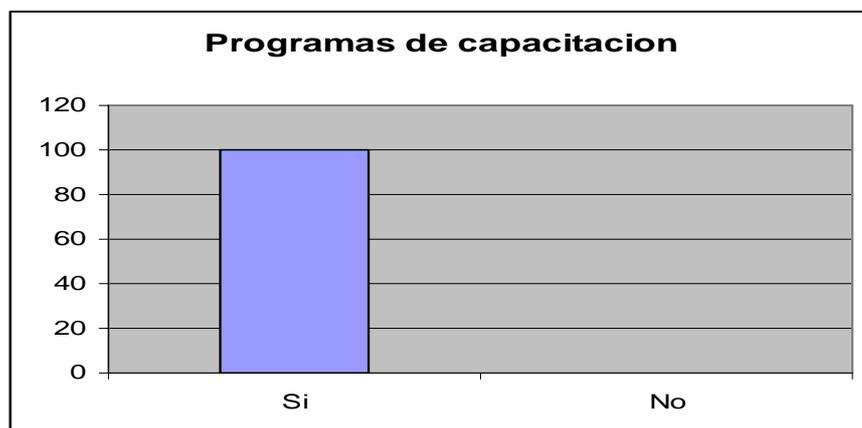


Tabla 26. Existencia de programas de capacitación

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN	PORCENTAJE
Si	100%
No	0%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

4. Cree que la capacitación es suficiente?

SI _____ NO _____ Porqué?

RTA/ El 83.33 % de el personal de Ecotema Ltda. Cree que la capacitación actual no es suficiente para lo cual sus motivos están dados de la siguiente manera en porcentajes:

50% dice que se necesita actualizar la capacitación; un 16.66% cree que se necesita mayor conocimiento; un 8.33% opina que se necesita capacitar en el manejo de nueva maquinaria y otro 8.33% cree que se necesita desarrollar la innovación en la empresa.

En cuanto a los que opinan que la capacitación que se les brinda es suficiente y que son un 16.67% del personal, dividen en dos sus razones cada una con un 8.33% las cuales son: que hay un mayor conocimiento y que la práctica les da una capacitación constante en el desarrollo de sus labores.

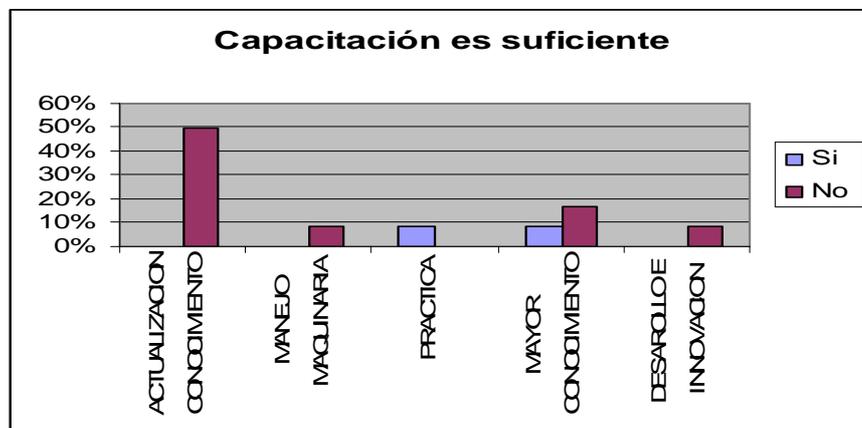


Tabla 27. Existencia de capacitación suficiente

CAPACITACION SUFICIENTE	ACTUALIZA CONOCIMIENTO	MANEJO MAQUINARIA	PRACTICA	MAYOR CONOCIMIENTO	DESARROLLO E INNOVACIÓN	TOTAL
Si	0%	0%	8,33%	8,33%	0%	16,67%
No	50%	8,33%	0%	16,67%	8,33%	83,33%

FUENTE: Esta investigación

5. Como colaborador de la empresa que tan motivado está?

RTA/ En cuanto a la motivación del personal, el 50 % esta muy motivado, otro 16.67% esta motivado y por ultimo un 33.33% de el personal esta desmotivado en sus labores.

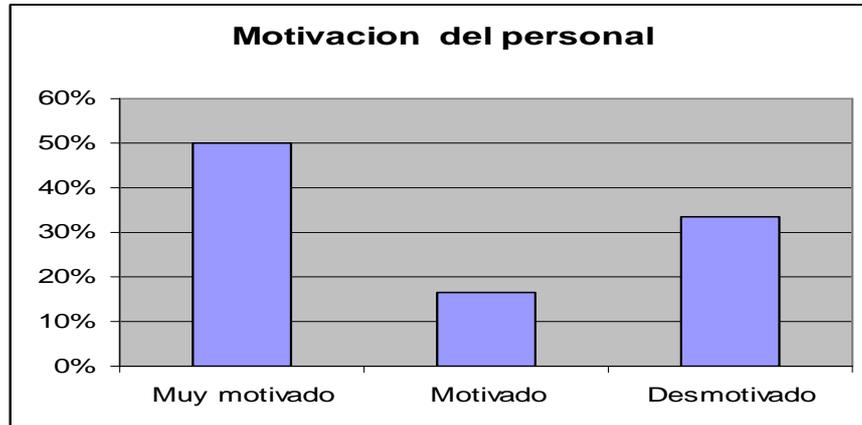


Tabla 28. Motivación del personal

MOTIVACIÓN	PORCENTAJE
MUY MOTIVADO	50%
MOTIVADO	16,67%
DESMOTIVADO	33,33%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

6. Cómo es su relación con sus jefes?

RTA/ La mayoría del personal tiene buenas relaciones laborales con los directivos. El 91.675 dice que la relación con sus jefes es buena y tan solo un 8.335 opina que las relaciones laborales con los jefes son regular.

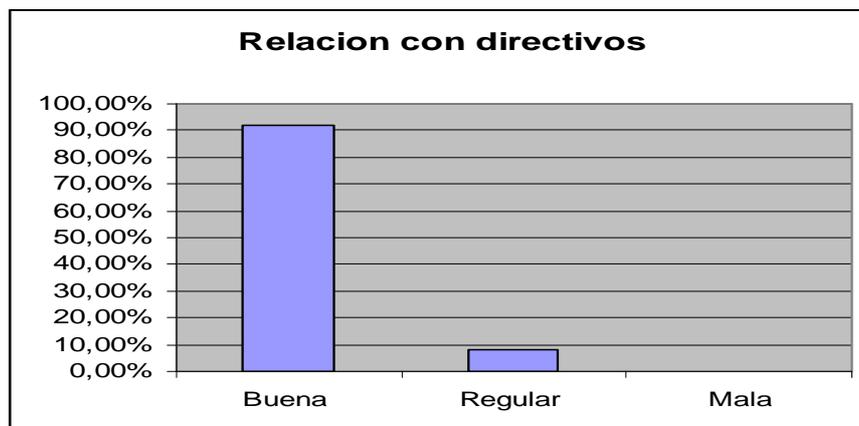


Tabla 29. Relación con los directivos

RELACIÓN CON LOS DIRECTIVOS	PORCENTAJE
Buena	91,67%
Regular	8,33%
Mala	0%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

7. Considera que sus jefes le brindan la confianza y herramientas necesarias para desempeñar bien su cargo?

SI _____ NO _____ PORQUÉ?

RTA/ De la misma forma todo el personal dice que los directivos de la empresa les brindan la confianza y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones. El 50% opina que hay colaboración por parte de los directivos. El 41.675 opina que hay confianza y el 8.335 dice que se les facilitan los instrumentos y herramientas necesarias.

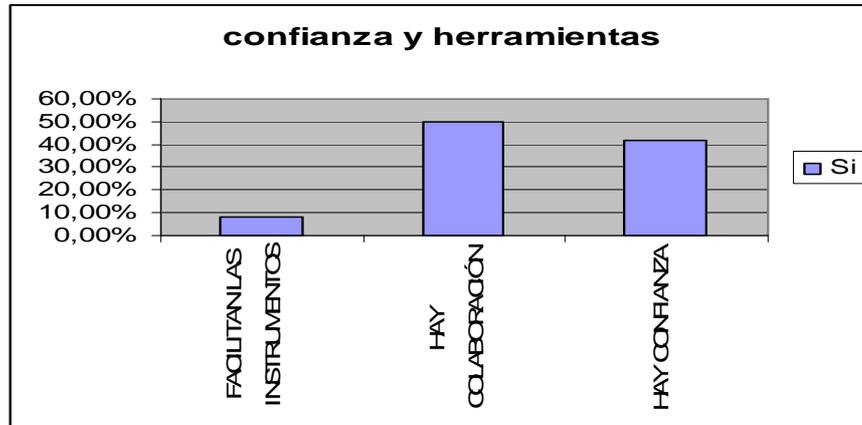


Tabla 30. Se le brinda confianza y herramientas al personal.

CONFIANZA Y HERRAMIENTAS NECESARIAS	FACILITAN LAS INSTRUMENTOS	HAY COLABORACIÓN	HAY CONFIANZA	TOTAL
Si	8,33%	50%	41,67%	100%
No	0%	0%	0%	0%

FUENTE: Esta investigación

8. Posee las herramientas e instrumentos necesarios para desempeñar bien su labor?

SI _____ NO _____ PORQUÉ?

RTA/ El 75% de los empleados de Ecotema Ltda. Opinan que tienen las herramientas necesarias para desarrollar sus funciones de las cuales el 33.33% dice que hay disponibilidad de herramientas e instrumentos que necesitan, otro 33.33% dice que tienen todo lo que necesitan y el 8.33% disponen de toda la dotación adecuada.

En cuanto al 25% del personal que no está de acuerdo con la suficiencia de herramientas e instrumentos de trabajo, un 16.67% opina que hay escasez de materiales y el 8.33% opina que no hay dotación de trabajo

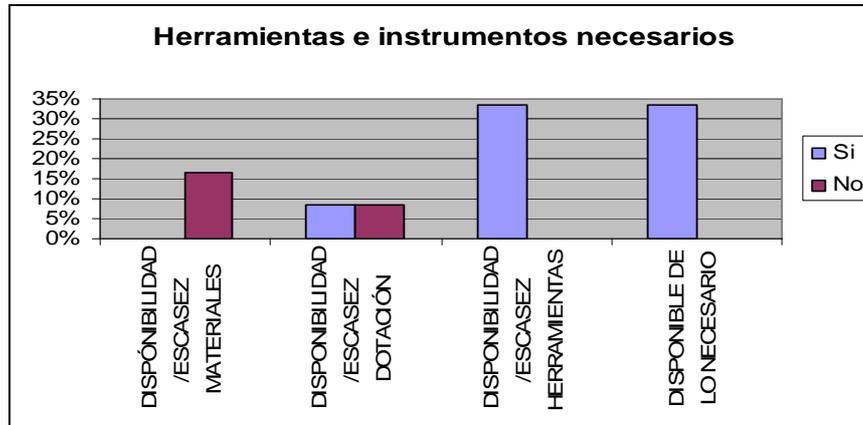


Tabla 31. El personal posee las herramientas e instrumentos necesarios

HERRAMIENTAS INSTRUMENTOS NECESARIOS	DISPONIBILIDAD ESCASEZ MATERIALES	DISPONIBILIDAD ESCASEZ DOTACIÓN	DISPONIBILIDAD ESCASEZ HERRAMIENTAS	DISPONIBLE DE LO NECESARIO	TOTAL
Si	0%	8,33%	33,33%	33,33%	74,99%
No	16,67%	8,33%	0%	0%	25%

FUENTE: Esta investigación

9. Considera que el ambiente de su lugar de trabajo es el mas adecuado para realizar las funciones que le competen?

SI _____ NO _____ PORQUÉ?

RTA/ EL 66.67% de las personas que laboran en Ecotema Ltda. Opina que el ambiente de trabajo donde se desempeñan es el adecuado para realizar sus funciones de los cuales el 41.67% opina que el lugar de trabajo es cómodo; un 16.67% dice que las instalaciones son ideales y un 8.33% opina que las instalaciones son amplias.

En cuanto a el personal que opina que el ambiente de trabajo no es el adecuado, el 16.675 opina que las instalaciones no son las ideales; el 8.33% opina que el lugar no es lo suficientemente cómodo y otro 8.335 dice que a las instalaciones les falta mejor adecuación y decoración.

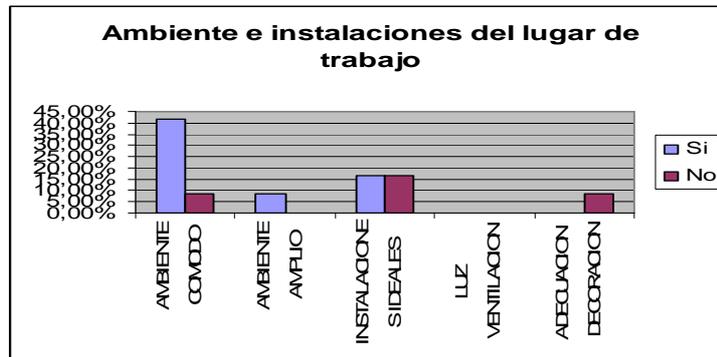


Tabla 32. Ambiente e instalaciones del lugar trabajo

AMBIENTE ADECUADO	AMBIENTE COMODO	AMBIENTE AMPLIO	INSTALACIONES IDEALES	LUZ VENTILACION	ADECUACION DECORACION	TOTAL
Si	41,67%	8,33%	16,67%	0%	0%	66,67%
No	8,33%	0%	16,67%	0%	8,33%	33,33%

FUENTE: Esta investigación

10. Indique los factores que hacen agradable su lugar de trabajo.

RTA/ El factor que según los empleados es el que mas hace su lugar de trabajo mas agradable es el compañerismo con un 75%, le siguen la elaboración de buenos productos, las actividades de recreación y el desarrollo de las capacidades de los empleados con un 8.33% para cada uno de estos factores.

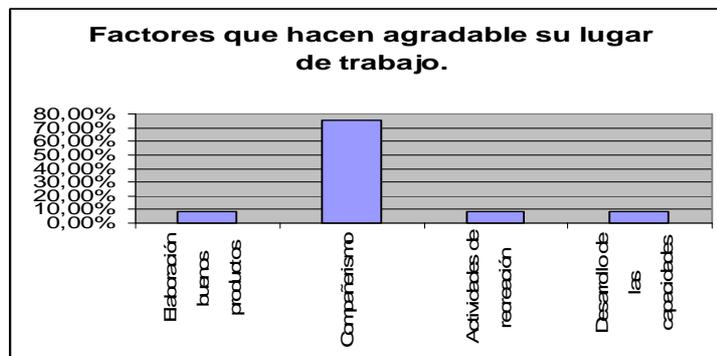


Tabla 33. Factores favorables del lugar de trabajo

FACTOR LUGAR AGRADABLE	PORCENTAJE
Elaboración buenos productos	8,33%
Compañerismo	75%
Actividades de recreación	8,33%
Desarrollo de las capacidades	8,33%
TOTAL	99,99%

FUENTE: Esta investigación

11. Indique los factores que mejorarían su lugar de trabajo.

RTA/ El 33.33% del personal opina que lo mas importante es mejorar la ventilación ,la luz y el techo, seguido de un 25 % para la mejora de el piso y otro 25% para la mejora de las instalaciones y por ultimo la adquisición de nuevos equipos con un 16.67%

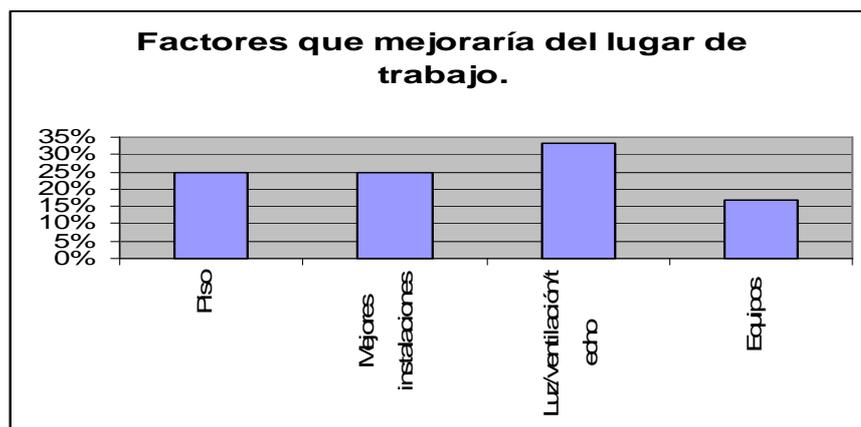


Tabla 34. Factores que mejoraría del lugar de trabajo

FACTOR QUE MEJORARÍA LUGAR TRABAJO	PORCENTAJE
Piso	25%
Mejores instalaciones	25%
Luz/ventilación/techo	33,33%
Equipos	16,67%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

12. A qué tipo de riesgos está expuesto?

RTA/ El 75% de el personal de la empresa esta expuesto a enfermedades profesionales derivadas de los materiales y demás factores laborales, el 16.67% opina que la seguridad del sector es lo mas relevante en cuanto a riesgos profesionales y el 8.335 dice que esta expuesto a accidentes con la maquinaria o el equipo de la empresa.



Tabla 35. Exposición a riesgos

RIESGOS	PORCENTAJE
Enfermedades profesionales	75%
Seguridad(robos, atracos)	16,67%
Accidentes laborales	8,33%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

13. El nivel de remuneración es:

RTA/ En cuanto a la remuneración o salario de los trabajadores el 41.67% opina que este es bueno; sin embargo el 33.33 de el personal opina que la remuneración es regular y el 25% de los trabajadores afirma que el salario es malo por lo que se puede decir que el 58.33% de el personal no esta contento con la remuneración que recibe.

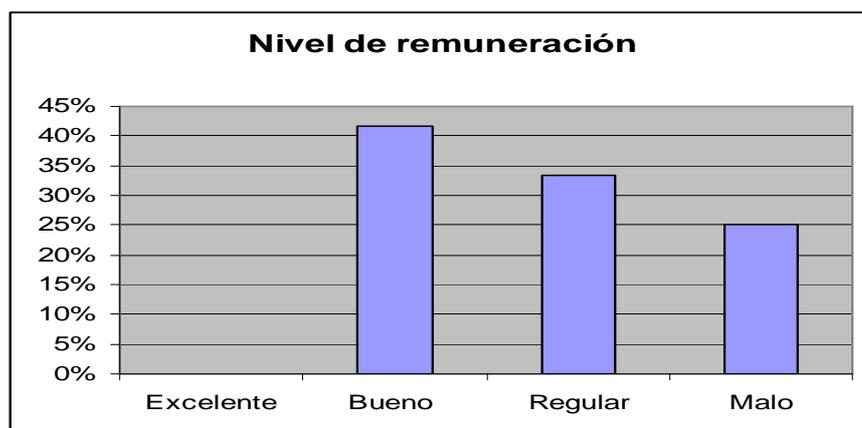


Tabla 36. Nivel de remuneración

REMUNERACIÓN	PORCENTAJE
Excelente	0%
Bueno	41,67%
Regular	33,33%
Malo	25%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

CUESTIONARIO 3

OBJETIVO: Obtener información acerca de la percepción del personal acerca de la situación actual y futura de la empresa

1. Qué aspecto o factor cree usted que más influye en la decisión de adquirir los productos de Ecotema Ltda en los clientes?

RTA/ El 33.33% de el personal cree que el factor mas importante e incidente al adquirir un producto de Ecotema Ltda. Es que se ofrece un producto artesanal elaborado a mano; el 25% cree que la calidad y el diseño es lo mas importante; el 8.33% aboga por la calidad; otro 8.33% por capacidad de compra y el diseño y otro 25% se va por el precio.

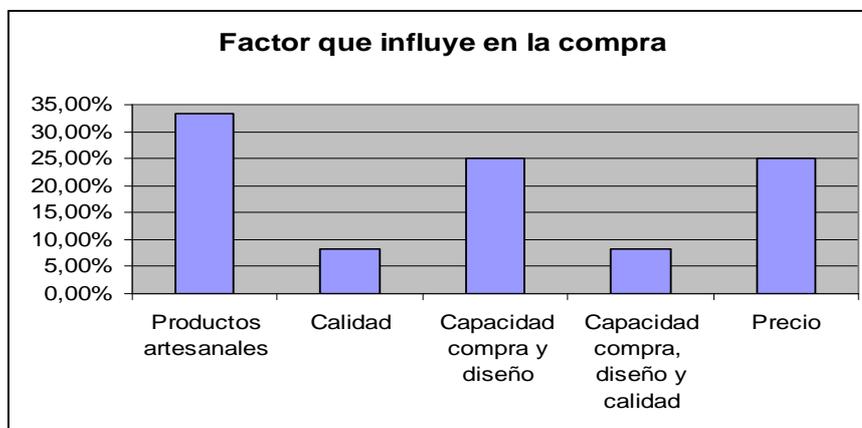


Tabla 37. Factor que influye en la compra

DECISIÓN DE COMPRA (FACTORES)	PORCENTAJE
Productos artesanales	33,33%
Calidad	8,33%
Capacidad compra y diseño	25%
Capacidad compra, diseño y calidad	8,33%
Precio	25%
TOTAL	99,99%

FUENTE: Esta investigación

2. Como visualiza Ecotema Ltda dentro de 5 años?

RTA/ Respecto al futuro de Ecotema Ltda en un plazo de 5 años el 66.67% de el personal cree que el futuro de la empresa es incierto; el 25% cree ve a la empresa en desarrollo y un 8.33% cree que estar compuesta por nuevo personal.

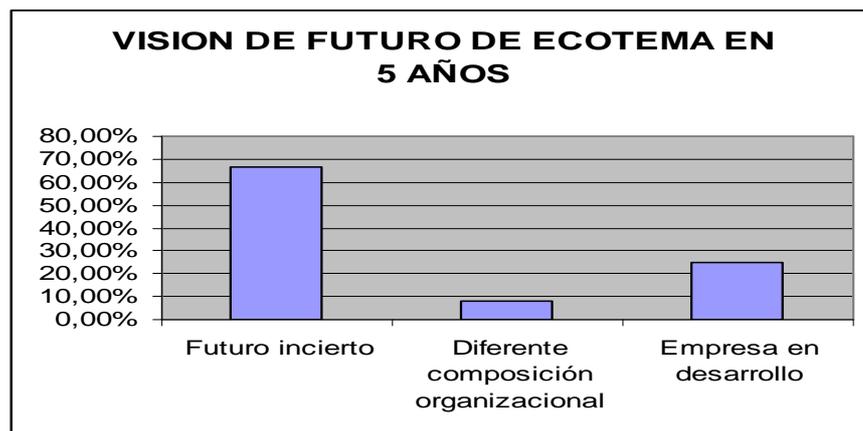


Tabla 38. Visión de futuro

VISION DE FUTURO DE ECOTEMA EN 5 AÑOS	PORCENTAJE
Futuro incierto	66,67%
Diferente composición organizacional	8,33%
Empresa en desarrollo	25%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

3. Describa los objetivos o metas que deba plantearse la empresa.

RTA/ Los principales objetivos que el personal de Ecotema Ltda. Cree que debe plantarse de manera prioritaria son la renovación del personal objetivo que tiene un 38% de opinión al cual le siguen la búsqueda de mercados con un 26%,

objetivos como la innovación con un 14%, gestión de capital y tecnificación con un 10% y 9% respectivamente les siguen en importancia.

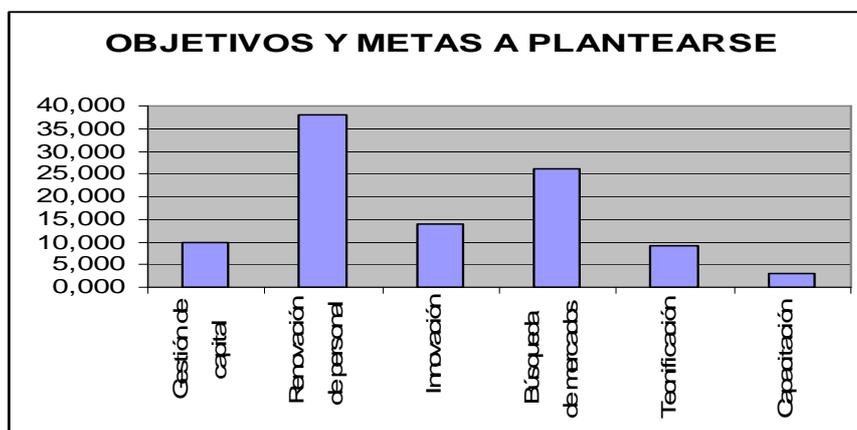


Tabla 39. Objetivos y metas a plantearse

OBJETIVOS Y METAS A PLANTEARSE	PORCENTAJE
Gestión de capital	10%
Renovación de personal	38%
Innovación	14%
Búsqueda de mercados	26%
Tecnificación	9%
Capacitación	3%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

4. Según usted cuales son los principales problemas que afronta en este momento Ecotema Ltda.?

RTA/ El principal problemas que actualmente tiene la empresa según el personal de Ecotema Ltda. Es con un 32.5% las bajas ventas de los productos; le siguen también con 18% el insuficiente capital de trabajo seguido por seguido por la falta de personal calificado 12.5%

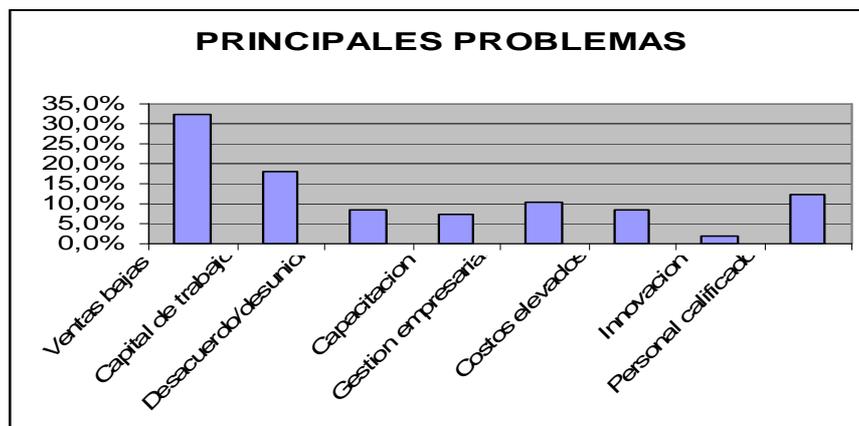


Tabla 40. Principales problemas de la empresa

PRINCIPALES PROBLEMAS	PORCENTAJE
Ventas bajas	32,5%
Capital de trabajo	18,0%
Desacuerdo/desunión	8,5%
Capacitación	7,5%
Gestión empresarial	10,5%
Costos elevados	8,5%
Innovación	2,0%
Personal calificado	12,5%
TOTAL	100%

FUENTE: Esta investigación

5. Según usted que estrategia ayudarían a dar solución a los problemas que afronta la empresa?

RTA/ Para el personal de Ecotema Ltda. la estrategia de solución que tiene mas apoyo es el mejoramiento en la comercialización opinión que tiene un 38.9% de preferencia. Le siguen con un 26.4% la renovación del personal y la formulación de proyectos alternativo 13.8% por últimos lluvia de ideas con 12.5%, tecnificación y estudios de mercado con 4.2%.



Tabla 41. Estrategia para solucionar los problemas

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN	PORCENTAJE
Lluvia de ideas	12.5%
Proyectos alternativos	13.8%
Renovación de personal	26.4%
Mejorar la comercialización	38.9%
Tecnificación	4.2%
Estudio de mercado	4.2%
TOTAL	

FUENTE: Esta investigación

8.1.3 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Ecotema Ltda. Tiene variedad de productos lo que indica la gran capacidad de diseño y talento de su personal en la elaboración de estos artículos, talento reconocido por sus clientes.
- Las opiniones entre los clientes de Ecotema y el personal de esta empresa difieren en varios aspectos especialmente en lo referente al precio de los productos ya que la mayoría de los clientes opina que es el adecuado. sin embargo el personal de Ecotema opina que el precio actual del producto es muy elevado y por lo tanto se convierte en una barrera al momento de comercializarlo.
- Los clientes de Ecotema Ltda. Y el personal de esta empresa coinciden en que la calidad de los artículos que ahí se elaboran son es excelente lo que convierte a este factor en una gran ventaja competitiva frente a sus competidores.
- La gran mayoría de los clientes de Ecotema opina que los productos de esta empresa son de mejor calidad si se los compara con otros similares, además de que son únicos y por tanto es difícil conseguirlos en el mercado.
- Para el personal de Ecotema es de gran prioridad dar solución a problemas como el déficit de personal calificado y que por lo tanto es necesario la renovación del personal actual.
- De la misma manera opinan que el costo de producción es muy elevado y que por, lo tanto se debe encontrar formas de solución que permitan reducir estos costos.
- El personal de Ecotema esta de acuerdo en que se debe tecnificar la empresa con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos tanto de producción como de procesamiento de datos con el fin de mejorar la competitividad de la empresa hacia el futuro.
- A pesar del optimismo y las ganas del personal de Ecotema Ltda. Este opinan que si no se dan prontas soluciones o estrategias para los problemas que actualmente tiene la empresa, el futuro de esta seria incierto y seria muy probable su desaparición.

8.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA PCI

La aplicación de la matriz P.C.I permite a la empresa analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la misma. Las fortalezas y debilidades identificadas están detalladas de tal manera que permitan una mejor correlación de evaluación del ambiente interno, las áreas que se utilizaron para el presente diagnóstico son: Capacidad Competitiva, Capacidad Directiva, Capacidad de Talento Humano, Capacidad Financiera, y Capacidad Tecnológica.

8.2.1 CAPACIDAD COMPETITIVA

Esta matriz le brinda a la empresa la oportunidad de analizar el comportamiento de cada factor de tal manera que permita determinar la capacidad competitiva de la organización teniendo en cuenta áreas claves como la de mercadeo que tienen gran incidencia en el desarrollo de las actividades organizacionales.

- a) **Aceptación del producto en el mercado:** Se considera una *Fortaleza Alta de Alto Impacto*, debido a la imagen de buena calidad y de diseño de los productos elaborados por Ecotema Ltda. en el mercado con el que cuenta actualmente.
- b) **Portafolio de productos:** Este ítem se considera una *Fortaleza alta de Alto Impacto*, por que existe gran variedad de productos y servicios que se ofrece al público
- c) **Calidad de productos:** Este ítem es considerado como una *Fortaleza alta de Alto Impacto*, ya que el personal de esta cooperativa. Tiene como una de sus prioridades la elaboración de productos de excelente calidad que satisfagan plenamente las expectativas de los clientes que adquieran un producto de Ecotema Ltda.
- d) **Lealtad y satisfacción del Cliente en función de la Calidad:** La lealtad y satisfacción del cliente es una *Fortaleza alta de Alto Impacto* porque los clientes valoran la calidad y el trabajo de Ecotema Ltda. por lo que prefieren los productos de esta empresa sobre artículos mas baratos pero de baja calidad.
- e) **Disponibilidad de insumos:** En cuanto a la disponibilidad de insumos se considera una *Fortaleza media de medio Impacto* porque la empresa a través de los años de operación a logrado establecer buenas relaciones con un buen numero de proveedores que le permiten tener disponible la materia prima necesaria para su normal proceso productivo.
- f) **Participación del mercado:** Es una *Debilidad Alta de Alto Impacto* debido a que existen mucha competencia, además de la perdida de mercado producto de las propias falencias de la empresa y la competencia informal.

g) Publicidad: Entendida la publicidad como los medios utilizados para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al mercado, este ítem es una *Debilidad media de Alto Impacto*. La empresa tiene publicidad en algunos medios que sin embargo no son suficientes para lograr reconocimiento entre el público.

h) Ventajas competitivas: Es todo aquello exclusivo que posee una empresa y la diferencia de las demás empresas del mismo sector. Es una *Fortaleza baja de alto Impacto*, porque aunque se tienen algunas ventajas que diferencian los productos de Ecotema Ltda. de los demás, estas no son suficientes para contrarrestar la cantidad de competencia que enfrenta.

8.2.2 CAPACIDAD DIRECTIVA

Esta capacidad se refiere a todas las capacidades y conocimientos que posee el Gerente o Encargado de dirigirla. Los Gerentes deben ser integrales y conocer las variables intrínsecas que afectan el buen desempeño de la Empresa como pueden ser la Motivación, el Clima Organizacional, los objetivos que se fija la Empresa y los de cada Departamento, área, división, subdivisión etc.

a) Imagen de la Empresa: Este ítem es considerado una *Fortaleza baja de Alto Impacto* porque la empresa es reconocida por la calidad en los productos que ofrece y su trayectoria en el mercado aunque requiere de una mayor acción publicitaria para lograr un mejor posicionamiento en la mente del público.

b) Uso de Planes Estratégicos: Representa una *Alta Debilidad de Alto Impacto* por que la empresa realiza una planeación para periodos de un año con objetivos muy generalizados y que no aportan una verdadera proyección al desarrollo de la empresa y sus productos desaprovechando las potencialidad de sus recursos además de las oportunidades que pudiera brindarle el entorno en el que se encuentra.

c) Conocimiento del Medio Externo: Este ítem es considerado una *Fortaleza media de medio Impacto* ya que Ecotema Ltda. Conoce los factores externos que inciden en el normal funcionamiento de la empresa pero no realiza planes de acción para contrarrestar las posibles amenazas que pudieran presentarse debido a la falta de personal administrativo capacitado en planeación.

d) Manejo de Habilidades Administrativas (Comunicación, Liderazgo, Delegación, Motivación, Toma de decisiones): Este ítem es considerado una *Debilidad Alta de Alto Impacto* razón que se debe a que la gestión administrativa recae sobre una persona (la gerente) que además realiza labores contables lo que le dificulta realizar una gestión mas completa.

e) Uso de Herramientas Administrativas (Manuales y Reglamentos): Ecotema cuenta con manuales y reglamentos además de un estatuto interno por lo que

se considera una *fortaleza media de medio impacto* por que la estructura organizacional este bien definida.

- f) Filosofía Corporativa:** La Empresa cuenta con una filosofía corporativa clara y definida enfocada al cumplimiento óptimo de trabajo y calidad reflejado en la imagen de sus productos. Por lo tanto se considera una *fortaleza alta de medio impacto*.

8.2.3 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Es de gran importancia estudiar esta capacidad porque en toda organización son las personas las que contribuyen en los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean, innovan y responden a la administración de los recursos físicos y financieros y porque su bienestar debe ser el principio fundamental.

a. Experiencia técnica: Es una *Fortaleza Alta de Alto Impacto* porque el personal a través de su trayectoria y capacitación muestra un alto grado de desempeño y conocimiento en sus funciones.

b. Reclutamiento y Selección: Es una *Fortaleza Mediana de alto Impacto* por que la empresa cuenta un proceso de reclutamiento y selección de personal definido que facilita la designación del personal idóneo para ocupar un determinado cargo.

c. Estabilidad: la estabilidad que ofrece la empresa cobija al personal asociado mas no a los nuevos trabajadores que ingresan y desean mantenerse en la cooperativa y que aspiran a ser asociados de la misma. Por lo tanto se considera una *Debilidad Alta De Alto Impacto*.

d. Motivación: es considerado una *Debilidad Alta de Alto Impacto* porque a pesar de el compromiso y lealtad del personal de Ecotema Ltda. Existen factores críticos como la caída del mercado y la situación financiera de la empresa que impide el cumplimiento de las obligaciones laborales (demora en el pago y bajo nivel de remuneración) que hace que los trabajadores no estén completamente motivados.

e. Nivel de Remuneración: se considera como *Debilidad Alta de Alto Impacto*. Porque como se menciono anteriormente no ha habido cumplimiento el pago oportuno de los salarios además de que el nivel de remuneración apenas alcanza para lo necesario de los trabajadores y sus familias

f. Capacitación y Desarrollo del Personal: Es una *Debilidad Alta de Alto Impacto* porque la empresa no cuenta con programas de capacitación propios pero se

cuenta con el apoyo de entidades que le brindan capacitación constante pero que no son aprovechados.

g. Clima Organizacional: Es una *Fortaleza Media de Alto Impacto* porque se mantiene un ambiente de cordialidad y respeto entre el personal en el cual se valora la opinión de todos al interior de la empresa.

h. Programa SISO: Es una *fortaleza baja de Alto Impacto* la empresa concede gran importancia al bienestar físico y emocional de los trabajadores y a pesar de las actividades que se llevan a cabo en busca de este fin les falta complementar estos programas de desarrollo personal.

i. Evaluación del Desempeño: se considera una *Fortaleza Baja de Mediano Impacto* dado que existen algunas herramientas de control con las que se puede monitorear el desempeño del trabajador y su aporte en la consecución de la metas de la Cooperativa

8.2.4 CAPACIDAD FINANCIERA

Dentro de esta capacidad se evalúan todas las operaciones o transacciones que hace la empresa y la realización de registros contables. Estas variables son de gran importancia porque los datos que arrojan son útiles para planear, controlar y evaluar las actividades financieras de la empresa y tomar decisiones oportunas a nivel administrativo y financiero.

a. Facilidad de acceso a capital: este ítem es considerado una *Fortaleza Alta de Alto Impacto* porque hay una política de cumplimiento de las obligaciones financieras por lo cual estas entidades confían en su capacidad de endeudamiento.

b. Indicadores de Liquidez, Rendimiento y Análisis Financiero: La empresa realiza de manera periódica este tipo de análisis facilitando la obtención de información útil sobre la posición financiera de la empresa y beneficiando la toma oportuna de cualquier tipo de decisión Se considera una *Fortaleza Alta de Alto Impacto* ya que a partir de los estados financieros se generan los indicadores de liquidez, solidez, capital neto de trabajo, endeudamiento, solvencia y rentabilidad.

c. Estabilidad de Costos: Es una *Debilidad Alta de Alto Impacto* debido a que los costos fijos son demasiado elevados razón por la cual la empresa pierde competitividad en materia de precios con relación a otros productores de su clase.

8.2.5 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Esta capacidad se refiere a las tecnologías que la Empresa utiliza para desarrollar su actividad, tecnologías como software especiales, programas contables, programas para manejo de inventarios, a la distribución de la planta de trabajo (oficinas, bodega, sala de espera etc.) y se evalúa para conocer si los recursos tecnológicos con los que cuenta la Empresa son los apropiados para el óptimo desempeño de la misma.

a. Distribución de Planta: Es una *Fortaleza Alta de Medio Impacto* ya que la empresa cuenta con amplios espacios físicos que le permiten una adecuada distribución de planta facilitando comodidad para el personal de la empresa y particulares.

b. Diferenciación de los productos: Ecotema elabora productos con características únicas en el mercado lo que le permite un alto grado de diferenciación respecto a la competencia, características que se pueden aprovechar mediante una buena labor de mercadeo por lo que se considera una *Fortaleza media de Medio Impacto*.

c. Nivel Tecnológico y Acceso a Nuevas Tecnologías: Es una *Debilidad Alta de Alto Impacto* porque la maquinaria con la que se cuenta esta en buen estado pero esta obsoleta y no se han realizado los esfuerzos necesarios para adquirir maquinaria y equipos con tecnología de punta con la que entre otros beneficios se podrían mejorar los costos fijos

d. Efectividad en los procesos productivos: Se considera una *Fortaleza baja de Mediano Impacto* con los recursos que se cuenta actualmente se ha logrado mantener un adecuado nivel de productividad que sin embargo se podría mejorar notoriamente adquiriendo maquinaria moderna.

e. Disponibilidad de insumos: Ecotema Ltda. Dispone de los materiales e insumos que necesita en el momento oportuno, permitiendo cumplir con los requerimientos del mercado, por ello este ítem se considera una *Fortaleza Alta de Alto Impacto*.

8.2.6 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (P.C.I.)

TABLA 42. Matriz Del Perfil De La Capacidad Interna

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD COMPETITIVA	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Aceptación del producto en el mercado	x						x		
2. Portafolio de productos	x						x		
3. Calidad de los productos	x						x		
4. Lealtad y satisfacción del Cliente en función de la Calidad	x						x		
5. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos		x						x	
6. Participación en el mercado				x			x		
7. Publicidad					x		x		
8. Ventajas competitivas			x				x		
CAPACIDAD DIRECTIVA	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Imagen de la empresa			x				x		
2. Uso de planes estratégicos				x			x		
3. Conocimiento del medio externo		x						x	
4. Manejo de habilidades administrativas				x			x		
5. Uso de herramientas administrativas (Manuales y Reglamentos)		x						x	
6. Filosofía corporativa	x						x	x	

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Experiencia técnica	x						x		
2. Reclutamiento y Selección		x					x		
3. Estabilidad				x			x		
4. Motivación				x			x		
5. Nivel de remuneración				x			x		
6. Capacitación y Desarrollo personal				x			x		
7. Clima organizacional		x					x		
8. Programa SISO			x					x	
9. Evaluación de desempeño			x					x	
CAPACIDAD FINANCIERA	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Facilidad de acceso a capital	x						x		
2. Indicadores de liquidez, rendimiento, Análisis de estados financieros	x						x		
3. Estabilidad de costos				x			x		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Distribución de planta y ubicación	x							x	
2. Diferenciación de los Productos		x						x	
3. Nivel Tecnológico y Acceso a nuevas tecnologías				x			x		
5. Efectividad en los procesos productivos			x					x	
6. Disponibilidad de insumos	x						x		

FUENTE: Esta investigación

9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

TABLA 43. Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI)

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
CAPACIDAD COMPETITIVA			
1. Calidad, aceptación y variedad de los productos y lealtad del cliente	0.13	4	0.52
2. Participación en el mercado	0.1	1	0.1
CAPACIDAD DIRECTIVA			
3. Filosofía Corporativa	0.09	3	0.27
4. Gestión administrativa	0.08	1	0.08
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO			
5. Experiencia técnica	0.09	4	0.36
6. Estabilidad, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo del personal	0.08	1	0.08
CAPACIDAD FINANCIERA			
7. Acceso a capital de trabajo y apalancamiento financiero	0.12	4	0.48
8. Estabilidad De Costos	0.13	1	0.13
CAPACIDAD TECNOLÓGICA			
9. Distribución de planta y ubicación, diferenciación de productos y disponibilidad de insumos	0.08	3	0.24
10. Nivel tecnológico	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.36

Convenciones: 1=debilidad alta, 2=debilidad baja, 3=fortaleza baja, 4=fortaleza alta

Peso: si el factor es 0.0 sin importancia y 1.0 de gran importancia

Peso ponderado= peso*calificación

FUENTE: Esta investigación

9.1 ANÁLISIS MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

Ecotema Ltda. Se encuentra en un promedio de empresas con calificación de 2.36 que indica que su posición interna esta por debajo del promedio general es decir que la empresa tiene varias falencias por superar.

La empresa respecto a la imagen de calidad de los productos que se ofrece al publico se muestra en una posición sólida, situación que en gran medida se debe

a la cultura organizacional y a los principios corporativos que maneja el personal lo que se ve reflejado en la buena aceptación que tiene los artículos elaborados por Ecotema por parte de los clientes garantizando la lealtad de estos hacia esta empresa.

Si bien la situación actual no es la mejor, la empresa trata de mantenerse gracias a factores favorables como las buenas relaciones comerciales tanto como entidades financieras, proveedores y clientes lo que le permite contar con apoyo financiero o disponibilidad de insumos además de que cuenta con un personal calificado, con amplia experiencia técnica, comprometido y preparado para las crisis que se pudieran presentar.

Las dificultades más relevantes tienen que ver especialmente con los elevados costos fijos de producción que conllevan a un alto precio del producto y que a su vez desemboca en una pérdida de competitividad en el mercado arriesgando cada vez más la participación en este además de que compromete seriamente el cumplimiento de las obligaciones laborales o internas de la empresa tales como el salario de los trabajadores así como el bajo nivel de estos provocando desmotivación.

Sumado a lo anterior otro factor que contribuye a la crisis que afronta la empresa esta relacionado con la falta de planes estratégicos que permitan la formulación de estrategias tendientes a aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno como la capacitación que ofrecen entidades de apoyo o el acceso a nuevas tecnologías tanto en la producción como en el procesamiento de información que mejorarían factores críticos como la reducción de costos o la organización administrativa y contable.

10. MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)

TABLA 44. Perfil De Oportunidades Y Amenazas Del Medio (POAM)

ENTORNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
ENTORNO ECONOMICO	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Nivel de ingresos de la población				x			x		
2. Inflación			x						x
3. Tratado de libre comercio	x						x		
4. Tasas de interés		x						x	
5. Crecimiento del PIB		x						x	
7. Tasas de cambio					x			x	
8. Estructura socio económica					x			x	
ENTORNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
ENTORNO SOCIAL	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Orden público						x			x
2. Inseguridad						x			x
3. Índice de desempleo				x			x		
ENTORNO POLÍTICO	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Estabilidad política		x						x	
ENTORNO LEGAL	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Decreto 4588 del 27 de diciembre de 2006		x						x	
ENTORNO TECNOLÓGICO	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Telecomunicaciones		x						x	
2. Facilidad de acceso a la tecnología	x						x		
3. Globalización de la información		x						x	
ENTORNO GEOGRÁFICO	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Estado de las vías					x		x		
2. Desastres Naturales						x		x	
3. Área de Influencia		x						x	
ENTORNO AMBIENTAL	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Contaminación ambiental						x			x
2. Manejo de residuos						x			x
ENTORNO DEMOGRÁFICO	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Crecimiento y edad promedio de la población		x						x	
3. Nivel de educación			x						x
ENTORNO COMPETITIVO	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
1. Competencia informal				x			x		
2. Nuevos competidores				x			x		
3. saturación de productos sustitutos				x			x		

FUENTE: Esta investigación

10.1 ENTORNO ECONÓMICO:

Está relacionado con elementos como la disponibilidad de Mano de Obra, calidad y precio, los materiales, niveles de precios, y demanda que influyen directamente en todo tipo de empresas. Es importante estudiarlo porque de su comportamiento depende el normal funcionamiento de la organización.

a) Nivel de ingresos de la población: El ingreso de la población del departamento ha ido sufriendo disminuciones paulatinas puesto que para 1989 de \$100 que ganaba un colombiano, el nariñense ganaba \$53 y para el año 2000 la suma era de \$42, ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó , por tanto es una Amenaza Alta de Alto Impacto debido a que los ingresos son destinados a la satisfacción de necesidades básicas y reduciendo el porcentaje de sus ingresos para la adquisición de otros productos

Tabla 45. Ingreso per. Capita

AÑO	COLOMBIA \$	NARIÑO \$
1989	100	53
1995	100	45
2000	100	42

FUENTE: Dane

b) Inflación: la inflación en todo el país ha tenido un comportamiento tendiente a la baja de tal manera que este indicador se ha ubicado en el 5.5%, el 4.8% y el 4.48% de forma respectiva en los últimos tres años lo que indica una notable disminución en los precios de la canasta familiar.¹⁴ De la misma forma la inflación en la ciudad de Pasto se ubico en un 4.24% en el 2006 una de las cifras mas bajas del país por lo tanto se considera una oportunidad baja de bajo impacto ya que a pesar de del bajo nivel de inflación esta situación va acompañada de un comportamiento similar en el incremento de sueldos de la población.

c) Estructura socioeconómica: Este factor esta relacionado con la distribución del ingreso en la población y la empresa lo considera Oportunidad Baja de Alto Impacto.

d) Tratado De Libre Comercio : Un factor de gran importancia y considerado como una oportunidad alta de alto impacto debido a que

¹⁴ CAMARA DE COMERCIO, Anuario Estadístico 2006, p 4

implica buenas oportunidades de encontrar nuevos mercados en el exterior y mayor salida para los productos de Ecotema Ltda.

e) Tasas de Interés: Con el fin fomentar la creación de puestos de trabajo a través de la creación de empresas, se ha bajado las tasa de interés de tal forma que Ecotema Ltda. que cuenta con facilidad de acceso a crédito podría obtener recursos que le permitan adquirir materias primas o iniciar su renovación tecnológica.

f) Crecimiento Del PIB: Durante el primer trimestre de 2007 el producto interno bruto (PIB) alcanzó una tasa de 8.09%, con lo cual se completan tres trimestres consecutivos de crecimientos superiores al 7%. Si se lo compara con el mismo periodo del año anterior el cual inicio con un 5.41% en el primer trimestre del 2006 y finalizo con un 7.97 % en el ultimo trimestre del 2006. El dinamismo durante el primer trimestre de este año fue liderado por la inversión y el consumo de los hogares¹⁵.

La inversión, impulsada principalmente por una mayor formación bruta de capital en infraestructura pública y en maquinaria y equipo, favorece la sostenibilidad del crecimiento, al ampliar el producto potencial de la economía e incrementar su productividad. El mayor consumo de los hogares irriga los beneficios del crecimiento económico a amplios segmentos de la población, por tal razón se considera una oportunidad alta de alto impacto.

g) Tasa de cambio: La inestabilidad del comportamiento del Peso con respecto al Dólar hace que la empresa se le dificulte la negociación de sus productos en mercados exteriores ya que las utilidades en estas circunstancias estarían sujetas al comportamiento de las divisas. Por lo tanto se considera una amenaza media de medio impacto.

¹⁵ CAMARA DE COMERCIO, Observatorio Económico de Pasto 2007, p 2

Figura 1 Comportamiento divisas



Fuente: Cámara de comercio

10.2 ENTORNO SOCIAL.

a) Orden Público: El aspecto social atraviesa por una crisis constante en el ámbito nacional y por lo tanto la región también se ve afectada, la presencia de grupos alzados en armas, delincuencia común, milicias han generado una situación de incertidumbre en los mercados. Una de las principales consecuencias de la acción de estos grupos es el fenómeno del desplazamiento.

De acuerdo a la información de Acción social, se estima que el número de desplazados a nivel nacional es de 2.1 millones los cuales tienen como municipio receptor a Pasto en 1.1% y como departamento receptor a Nariño en 2.8 % hasta el mes de julio del 2007, Pasto cuenta con 23.011 desplazados y Nariño con 59.544¹⁶, en los cuales participan hombres y mujeres en igual proporción. Por lo tanto esta situación es considerada como una amenaza baja de bajo impacto.

¹⁶ CAMARA DE COMERCIO, Observatorio Económico de Pasto 2007, p 5

Figura 2 Personas Desplazadas



Fuente: Acción Social

b) Inseguridad: La seguridad en la ciudad de Pasto ha aumentado, situación fundamentada en los últimos informes de muertes violentas presentados por el observatorio del delito de Pasto en la cual dice que las muertes violentas en el primer semestre del 2007 han reducido considerablemente; en homicidios 51% en tránsito 16%, suicidios 50%, no intencional 17% siendo en promedio una disminución del 51% con respecto al mismo periodo del año anterior. Sin embargo se cataloga como una amenaza baja de bajo impacto.

c) Índice De Desempleo La tasa de desempleo se considera una amenaza media de medio impacto debido a su comportamiento creciente. Para diciembre del 2006 se ubicó en un 12% lo que implicó un aumento comparado con el 11.75% registrado para el mismo periodo en el año 2005. En cuanto a la ciudad de Pasto la tasa de desempleo tuvo un comportamiento similar al nacional registrando un incremento ya que pasó de 14.9% en el 2005 al 15.4% en el 2006 básicamente la causa se deriva por el mayor número de familias desplazadas que llegan a la ciudad en busca de oportunidades de trabajo¹⁷.

10.3 ENTORNO POLITICO

a) Estabilidad Política: Colombia a pesar de los problemas de orden público y de violencia ha logrado consolidar una estabilidad política en los últimos años. En estos últimos periodos el gobierno estableciendo medidas como “la política de seguridad democrática” entre otras han dado seguridad y confianza dentro y fuera del país situación que está reflejada en el mejoramiento del orden público y sobre todo en el crecimiento económico y

¹⁷ CAMARA DE COMERCIO, Anuario Estadístico 2006, p 5

en el aumento de la inversión extranjera. Por lo tanto consideramos este factor como una oportunidad media de medio impacto

10.4 ENTORNO LEGAL

Decreto 4588 del 27 de diciembre de 2006, mediante el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado

Las disposiciones del presente decreto regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento beneficiando el desarrollo y bienestar de las personas que conforman esta clase de asociaciones es por eso que es una oportunidad media de mediano impacto. Ver anexo F

10.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

a) Telecomunicaciones: Oportunidad media de mediano impacto ya que el avance cada vez más rápido de las telecomunicaciones constituye una herramienta de gran importancia para las empresas ya que aumenta las opciones de dar a conocer la empresa y sus productos ante todo el mundo.

b) Facilidad De Acceso A La Tecnología: Este factor constituye una oportunidad alta de alto impacto dado que las facilidades de conocimiento y acceso a nuevas tecnologías en maquinaria, equipo y procesamiento de datos esta a la mano para cualquier empresa que desee optimizar sus procesos productivos y administrativos.

c) Globalización De La Información: El manejo adecuado de la información es de vital importancia para una empresa como Ecotema Ltda. Afortunadamente gracias al adelanto tecnológico en materia de telecomunicaciones el flujo y la disponibilidad de información; esta al alcance para cualquier persona o empresa. Es por esto que este factor se considera una oportunidad media de mediano impacto.

10.6 ENTORNO GEOGRÁFICO

a) Estado De Las Vías: Nariño dispone de una red vial de aproximadamente 6530 Km. sin embargo la comunicación con el resto del país es limitada porque cuenta solamente con una vía que comunica al departamento con el resto del país. Se presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial. El 71.5% de las carreteras se encuentra pavimentado y solo el 49% de estas vías están en buen estado además de estos se suma a que la construcción del corredor vial Quito-Bogota-Caracas deja por fuera al departamento de Nariño lo que implicaría la perdida de oportunidades de comunicación con el resto del país y con el exterior. Es una Amenaza media de alto Impacto porque puede afectar la llegada

de visitantes de fuera de la ciudad además que limita la eficiencia en el comercio del departamento elevando los costos de transporte.

b) Desastres Naturales: Es una Amenaza Media de Alto Impacto, porque debido al temor que se genera por una posible erupción del Volcán Galeras, afecta la entrada de turistas y visitantes especialmente en época de carnavales reflejándose en una disminución en las ventas.

c) Área de influencia: El departamento de Nariño al ser un departamento fronterizo tiene una gran oportunidad de comercio por el flujo de ciudadanos ecuatorianos que ingresan a nuestro país por motivo de negocios o de turismo por lo tanto consideramos que es una oportunidad media de mediano impacto.

10.7 ENTORNO AMBIENTAL

a) **Contaminación Ambiental:** Ecotema Ltda. realiza un manejo ambiental adecuado de tal manera que la contaminación producida por parte de la empresa es de un nivel ínfimo por lo tanto es una amenaza baja de bajo impacto

b) **Manejo De Residuos:** De la misma manera y con el trabajo conjunto con EMAS hace que el manejo de residuos sea el apropiado por lo que se considera una amenaza baja de bajo impacto

10.8 ENTORNO DEMOGRÁFICO

a) **Crecimiento Y Edad Promedio De La Población:** De acuerdo a los resultados del censo general 2005, la población de la ciudad de Pasto represente 0.39% del total nacional y la población de Nariño el 3.6%; esto denota un crecimiento de la población municipal de 0.04% y la población de Nariño ha disminuido en un 0.24% con respecto al reporte emitido en el censo de 1993. Particularmente con respecto al género, la población femenina de Pasto ha crecido en 0.95 mientras que la cifras regionales y nacionales, evidencian un crecimiento en igual proporción. En cuanto a la población joven o en edad de trabajar y que esta en un rango entre los 0 a 14 años y los 15 a 64 años representan el 93.63%¹⁸ lo que representa una oportunidad media de mediano impacto

¹⁸ CAMARA DE COMERCIO, Observatorio Económico de Pasto 2007, p 6

Tabla 46 Edad De La Población

Rangos	Pasto	Nariño	Colombia
0 a 14 años	106,902	492.287	12.743.820
15 a 64 años	252,823	905.965	26.107.354
65 años o más	24,121	99.999	2.617.210
Total	383,846	1.498.251	41.468.384

Fuente DANE censo 2005

b) Nivel De Educación: En Colombia se ha venido aumentando la cobertura educativa esto reflejan en las Décadas (1985-2002), el analfabetismo en Colombia de personas de 15 años y más disminuyó cinco puntos, al pasar de 13.5% a 8%. En el mismo período, el analfabetismo en Nariño disminuyó diez puntos, hasta ubicarse en el 10%, por encima de la media nacional (8%) Por su parte en el 2005, el alfabetismo de la población de 5 años y más en Nariño fue de 83.7%, inferior a la media nacional (88.3%), Los años promedio de escolaridad a nivel nacional se incrementaron entre 1996 y 2004, al pasar de 7.0 a 7.9 años. Por su parte, en el Departamento de Nariño se incrementó la escolaridad (de 5.2 a 6.2 años de educación) lo cual indica que el nivel educativo en el departamento de Nariño esta en un lento crecimiento por lo tanto se considera una oportunidad baja de bajo impacto dado que entre mayor es el nivel educativo de los individuos, mayores son las posibilidades de incrementar sus ingresos y por ende se produce un aumento en los niveles de demanda de la población en general, reactivando la economía y mejorando las condiciones de vida de la sociedad en general.

10.9 ENTORNO COMPETITIVO

a) Competencia Informal: La informalidad en el municipio de Pasto se incremento al pasar de 30.2% en el 2005 a un 36.4% en el año 2006. Este factor ha contribuido a la disminución de las ventas en el comercio legal en los últimos años lo cual afecta de manera directa la comercialización de los productos de Ecotema Ltda. Por lo tanto se constituye en una amenaza alta de alto impacto.

Tabla 47. Competencia Informal

COMPETENCIA INFORMAL			
Periodo	2004	2005	2006
Tasa de subempleo pasto	30,70%	30,20%	36,40%

b) Nuevos Competidores: La aparición de nuevos competidores es muy común en estos tiempos donde la población está en la búsqueda continua de oportunidades atractivas de negocios que contribuyan al mejoramiento en la calidad de vida, es por ello que se presenta la incursión agresiva de empresas que llegan al mercado para competir con precios, calidad y diferentes productos contra las ya existentes, es una Amenaza Alta de Alto Impacto.

c) Saturación De Productos Sustitutos: Este es un factor que se constituye en una amenaza constante debido a que esta clase de productos compiten básicamente en precios y variedad saturando el mercado atraído por los bajos costos por lo cual es una amenaza alta de alto impacto.

11. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

TABLA 48. Matriz De Evaluación Del Factor Externo (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO			
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
ENTORNO ECONÓMICO			
1.TLC, tasas de interés y crecimiento del PIB	0.09	4	0.36
2. Nivel de ingreso de la población , tasas de cambio y estructura socioeconómica	0.1	1	0.1
ENTORNO SOCIAL			
3. Orden publico, inseguridad y desempleo	0.1	2	0.2
ENTORNO POLÍTICO			
4. Estabilidad política	0.08	3	0.24
ENTORNO LEGAL			
5. Decreto 4588 del 27 de diciembre de 2006	0.08	3	0.24
ENTORNO TECNOLÓGICO			
6.Telecomunicaciones y acceso a tecnología e información	0.1	3	0.3
ENTORNO GEOGRÁFICO			
7. Área de influencia,	0.09	3	0.27
8. vías y desastres naturales	0.1	2	0.2
ENTORNO AMBIENTAL			
9. Contaminación y manejo de residuos.	0.08	2	0.16
ENTORNO DEMOGRÁFICO			
10. Crecimiento, edad de la población y nivel de educación.	0.08	3	0.24
ENTORNO COMPETITIVO			
11. Informalidad, nuevos competidores y productos sustitutos.	0.1	1	0.1
TOTAL	1,00		2.41

Convenciones: 1=amenaza alta, 2=amenaza baja, 3=oportunidad baja, 4=oportunidad alta

Peso: si el factor es 0.0 sin importancia y 1.0 de gran importancia

Peso ponderado= peso*calificación

Fuente: Esta investigación

El total ponderado que resultó en esta matriz es de 2.41 lo que demuestra una calificación menor del promedio 2.5, lo que significa que la empresa desconoce el verdadero impacto que tiene cada variable del entorno que la rodea por consiguiente la formulación de proyectos que contrarresten esta situación es indispensable

Los factores que obtuvieron el peso más alto fueron los tratados de libre comercio y el acceso a la tecnología. Estos factores se convierten en decisivos para la empresa porque por una parte del nivel de tecnología utilizado depende la eficiencia en los procesos y por consiguiente en los productos que se ofrecen disminuyendo en buena parte los costos fijos. La empresa en el momento cuenta con una tecnología obsoleta que sin embargo le ha permitido desarrollar su actividad con normalidad, igualmente representa una oportunidad debido a que la empresa es consiente y conoce que tipo de tecnología requiere además que la adquisición de esta tiene buena probabilidad de éxito.

Otro factor que representa oportunidad son los tratados de libre comercio que puedan pactarse ya que implica un aumento de mercado para la comercialización de los productos aprovechando que estos tienen gran variedad y exclusividad en el mercado actual. Así mismo factores como el crecimiento en el PIB, las tasas de interés y el crecimiento de la población hacen que Ecotema cuente de su lado la estabilidad económica y social que se viene presentando basta citar un ejemplo relacionado con el crecimiento económico que en el 2007 creció mas de un 8% lo que indica la tendencia de mejora en el país.

Por otra parte las amenazas mas relevantes para Ecotema Ltda tiene que ver con el nivel de ingresos, la informalidad y el desempleo que igualmente son factores que definen el estado de la empresa ya que aunque estos índices se han mejorado aun falta un largo camino para que se supere estos problemas que hoy en día son muy notorios por ejemplo el ingreso que solo permiten la adquisición de elementos que satisfacen las necesidades básicas y dejan de lado otros productos o el desempleo y por consiguiente el aumento de los trabajos informales debido a que la población utiliza este medio para poder subsistir afectando a las empresas legales que encuentran en ellos competencia desleal todo esto sumado a la posible aparición de nuevas empresas que de desarrollen los mismos productos o sustitutos con mejor capacidad y capital.

12. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (M.P.C)

TABLA 49. Matriz Del Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	ECOTEMA		ARTEMANOS		BOMBONA	
		CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD	CALIFICACIÓN	PESO PONDERAD
Imagen Corporativa	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Calidad De productos	0,25	4	1	3	0,75	2	0,75
Lealtad y satisfacción del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Portafolio de productos	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Precio del producto	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Diseño	0.25	4	1	4	1	4	1
	1		3.5		3.45		3.75

Convenciones: 1=debilidad alta, 2=debilidad baja, 3=fortaleza baja, 4=fortaleza alta

Peso: si el factor es 0.0 sin importancia y 1.0 de gran importancia

Peso ponderado= peso * calificación

Fuente: esta investigación

Teniendo en cuenta la definición de la competencia, para la elaboración de esta matriz se tuvo en cuenta las empresas de tipo similar a las empresas que se encuentran en la misma o similar actividad económica en la cual se desempeña Ecotema Ltda. Como lo son Artemanos y el centro comercial de Bombona.

Ecotema así como su competencia directa Artemanos cuentan con una imagen corporativa más seria y organizada como empresa todo esto si se tiene en cuenta que tienen misión, visión, objetivos, normas y procesos muy organizados a diferencia del centro comercial de bombona que no tiene planeación corporativa.

La experiencia de cada una de las empresas se refleja de diferente manera mientras que Bombona proyecta su experiencia en la comercialización de los productos que ofrece, Ecotema y Artemanos la proyectan en la calidad de sus productos lo cual especialmente a Ecotema Ltda. le ha servido como directriz además que se ha ganado el reconocimiento y lealtad de sus clientes que aceptan y reconocen la calidad y el excelente trabajo de los productos.

En cuanto al portafolio de productos que tiene Ecotema Ltda. frente a sus competidores podemos decir que les lleva cierta ventaja si se tiene en cuenta que si bien con bombona tiene la misma calificación; este centro comercial basa su ventaja en la diversidad de los productos que ofrece. Mientras que Ecotema Ltda. Además de diversidad de productos y diseño ofrece también otros servicios como

las capacitaciones realizadas a otras cooperativas en el departamento y el municipio de pasto lo que le merece cierta ventaja frente a sus competidores.

EL precio de los productos de Ecotema Ltda. Tienen buena aceptación por parte de el publico a pesar de ser elevados sin embargo las personas creen que es meritorio para la calidad de estos. Sin embargo Bombona compite con precios bajos lo que se refleja en la gran cantidad de compradores que tiene lo que dificulta que empresas como Ecotema Y Artemanos compitan de igual manera frente a un competidor como este.

13. MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

TABLA 50. Matriz De Política Direccional (MPD)

No	VARIABLES DE ESTUDIO	TEJIDOS CON APLIQUES	TEJIDOS TRADICIONALES
1	Demanda actual	5	2
2	Mercado potencial	4	4
3	Tasa de cambio	3	3
4	Crecimiento poblacional	4	3
5	Fiestas locales y estacionales	5	4
	PROMEDIO	4.2	3.2

Atractividad del mercado: 1.0=poco atractivo y 5= muy atractivo

Fuente: esta investigación

Figura 3 Matriz De Política Direccional MPD



Fuente: esta investigación

De acuerdo con este análisis la capacidad competitiva de Ecotema Ltda. Y el grado de atractividad del mercado para sus productos se concluye que:

Los tejidos con apliques a mano o bordados se encuentran en un mercado altamente atractivo con una buena capacidad competitiva. Las estrategias recomendables para estos productos son desarrollo de mercado para dar salida a estos productos hacia otros mercados potenciales, también se aconseja la penetración de mercado realizando mas esfuerzo en materia de promoción y mercadeo del producto junto a un desarrollo del producto.

En cuanto a los tejidos tradicionales se encuentran en un mercado de atractivo medio con medianas fortalezas competitivas para el cual se recomiendan estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado así como de diversificación concéntrica

14. MATRIZ DOFA.

TABLA 51. Matriz DOFA

<div style="text-align: center;">EXTERNO</div> <div style="text-align: center;">INTERNO</div>		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Tratados de Libre comercio 2. Crecimiento del PIB 3. Acceso a tecnología 4. Tasas de interés 5. Área de influencia	1. Nivel de Ingresos 2. Índice de desempleo 3. Competencia Informal 4. Nuevos competidores
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Lealtad y satisfacción del cliente 2. calidad de los productos 3. Experiencia técnica del Talento Humano 4. Facilidad de acceso a capital 5. Disponibilidad de Insumos		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar proyectos destinados a expandir nuevos mercados teniendo como parámetro claro el TLC y la amplia zona comercial con la que cuenta el departamento de Nariño ➤ Realizar un estudio técnico que permita determinar las necesidades tecnológicas de maquinaria y equipo que la empresa requiere a través de la facilidad de acceso a capital ➤ Mejorar la negociación referente a la adquisición de las materias primas mediante el acceso a capital y las oportunidades que ofrecen las bajas tasas de interés ➤ mejorar la productividad para la empresa mediante una estrategia en la que por medio del financiamiento de capital se busque nuevos proveedores de insumos y materias primas en mercados externos mediante los beneficios que puedan arrojar la negociación del TLC 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes a través de productos alto desempeño y durabilidad garantizada ➤ Contrarrestar la amenaza que implica La competencia informal con sus productos a bajo precio a través de la calidad de sus productos sumado a la ventaja que representa la experiencia con la que cuenta el personal de Ecotema ➤ incursionar con nuevas líneas de producción y nuevos artículos en el mercado con el fin de contrarrestar el riesgo que implica la aparición de nuevos competidores con mas ventajas competitivas por medio de la capacidad de financiamiento con que cuenta la empresa para obtener mas capital, esto combinado con la experiencia técnica del talento humano y la buena disponibilidad de insumos y nuevos proveedores que se tiene actualmente.
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Participación en el mercado 2. Gestión Administrativa 3. Motivación del Talento Humano 4. Capacitación 5. Nivel de remuneración 6. Estabilidad de costos 7. Nivel tecnológico		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar la participación en el mercado por medio de la oportunidad que ofrece El TLC para Ecotema Ltda. que son de gran aceptación en los mercados extranjeros ➤ solucionar por medio del acceso a la tecnología en sus diferentes formas, la difícil situación que atraviesa la empresa derivada por el estado de obsolescencia de su maquinara y equipo que ha repercutido en el alto nivel de los costos fijos ➤ Aprovechar el área de influencia que tiene el departamento de Nariño en sus límites con otros departamentos como el Huila y el Cauca así como con el hermano país del Ecuador ➤ mejorar Mediante el acceso a la tecnología factores claves como la motivación y el mejoramiento de las capacidades del personal de Ecotema por medio de capacitación constante y más avanzada y también se pretende mejorar la gestión administrativa por medio de personal mas capacitado y que pueda brindar apoyo a la administración de las diversas áreas que componen la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ contrarrestar las amenazas que implican la competencia informal y la entrada de nuevos competidores a través del mejoramiento de las condiciones laborales, la gestión administrativa y la capacitación del personal de Ecotema Ltda. Así como del mejoramiento tecnológico y los proyectos de extensión de mercados con la pretensión de contribuir a la disminución del desempleo y mejorar el nivel de ingreso de el personal de la empresa.

14.1 ESTRATEGIAS DOFA

14.1.1 ESTRATEGIAS (FO): FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

- Desarrollar proyectos destinados a expandir nuevos mercados teniendo como parámetro claro el TLC y la amplia zona comercial con la que cuenta el departamento de Nariño, utilizando como arma fundamental la calidad ya reconocida de los productos de Ecotema Ltda. que le han valido la lealtad y satisfacción de sus clientes y de esta forma asegurar la aceptación en los nuevos mercados.
- Realizar un estudio técnico para determinar las necesidades tecnológicas de maquinaria y equipo que la empresa requiere a través de la facilidad de acceso a capital con que cuenta Ecotema Ltda. además de las opciones para su operación de manera que permita aprovechar la capacidad y experiencia técnica del talento humano que posee la empresa.
- Mejorar la negociación referente a la adquisición de las materias primas mediante el acceso a capital y las oportunidades que ofrecen las bajas tasas de interés que las entidades financieras ofrecen para las empresas productivas como resultado del crecimiento que se viene presentando en el país en los últimos años, todo esto con el fin de mejorar la productividad en materia de costos aprovechando la disponibilidad de insumos con que se cuenta.
- mejorar la productividad para la empresa mediante una estrategia en la que por medio del financiamiento de capital se busque nuevos proveedores de insumos y materias primas en mercados externos mediante los beneficios que puedan arrojar la negociación del TLC

14.1.2. ESTRATEGIAS (FA): FORTALEZAS - AMENAZAS

- Mantener el nivel de satisfacción y lealtad de los clientes a través de productos alto desempeño y durabilidad garantizada con los que la población a pesar del bajo nivel de ingresos y el índice de desempleo, se sienta satisfecha aunque en el mercado se encuentren productos más baratos pero de baja calidad.
- Contrarrestar la amenaza que implica La competencia informal con sus productos a bajo precio a través de la calidad de sus productos sumado a la ventaja que representa la experiencia con la que cuenta el personal que elabora los productos de Ecotema y sobre todo con la lealtad de sus clientes que valoran el trabajo de esta empresa y que están dispuestos a pagar por la calidad y los excelentes diseños de estos artículos.

➤ incursionar con nuevas líneas de producción y nuevos artículos en el mercado con el fin de contrarrestar el riesgo que implica la aparición de nuevos competidores con mas ventajas competitivas por medio de la capacidad de financiamiento con que cuenta la empresa para obtener mas capital, esto combinado con la experiencia técnica del talento humano y la buena disponibilidad de insumos y nuevos proveedores que se tiene actualmente.

14.1.3. ESTRATEGIAS (DO): DEBILIDADES - OPORTUNIDADES

➤ Mejorar la participación en el mercado por medio de la oportunidad que ofrece El TLC para Ecotema Ltda. este tratado podría ser beneficioso si se tiene en cuenta que los productos de Ecotema y las artesanías en general son de gran aceptación en los mercados extranjeros por lo que la empresa tiene buenas opciones de competir debido a la calidad de sus productos.

➤ solucionar por medio del acceso a la tecnología en sus diferentes formas, la difícil situación que atraviesa la empresa derivada por el estado de obsolescencia de su maquinaria y equipo que ha repercutido en el alto nivel de los costos fijos, el precio que cada vez es mas alto y por consiguiente menos accesible. factores que dan como resultado que a la empresa se le dificulte el cumplimiento de sus obligaciones internas como la remuneración de los empleados debido la disminución de los ingresos por concepto de ventas. También se pretende además de mejorar la situación de la empresa volverla mas competitiva en el mercado.

➤ Aprovechar el área de influencia que tiene el departamento de Nariño en sus límites con otros departamentos como el Huila y el Cauca así como con el hermano país del Ecuador con el fin de ampliar su mercado teniendo en cuenta que los productos que fabrica Ecotema son únicos en sus características.

➤ mejorar Mediante el acceso a la tecnología factores claves como la motivación y el mejoramiento de las capacidades del personal de Ecotema por medio de capacitación constante y más avanzada y también se pretende mejorar la gestión administrativa por medio de personal mas capacitado y que pueda brindar apoyo a la administración de las diversas áreas que componen la empresa.

14.1.4. ESTRATEGIAS (DA): DEBILIDADES – AMENAZAS

➤ contrarrestar las amenazas que implican la competencia informal y la entrada de nuevos competidores a través del mejoramiento de las condiciones laborales, la gestión administrativa y la capacitación del personal de Ecotema Ltda. Así como del mejoramiento tecnológico y los proyectos de extensión de mercados con la pretensión de contribuir a la disminución del desempleo y mejorar el nivel de ingreso de el personal de la empresa.

15. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

TABLA 52. Análisis De Vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Variedad y calidad de los productos	Deterioro de la imagen de los productos de la empresa y mayor pérdida de mercado	Disminución del nivel de ventas Mala imagen corporativa disminución en la participación en el mercado	8	0.2	8	III
Precios de los productos	Precios mas competitivos por parte de otros productores	Perdida de clientes leales Pérdida del posicionamiento de los productos en el mercado	9	0.7	2	I
Tecnología actual	Rezago tecnológico en la producción y en los procesos administrativos	Disminución de la capacidad productiva y atraso en la gestión administrativa	7	0.7	6	III
Costos de producción	Disparo de los costos que se refleja en un elevado precio del producto	Perdida de competitividad ante otros productores.	8	0.8	2	I
Manejo admin/tivo	Desorganización en el desempeño de las funciones y en general en el normal funcionamiento de la empresa	Caos en todos los procesos de la empresa y estancamiento en el desarrollo de esta	7	0.6	6	III

IMPACTO DE AMENAZA: 0.0 sin impacto y 10 alto impacto negativo

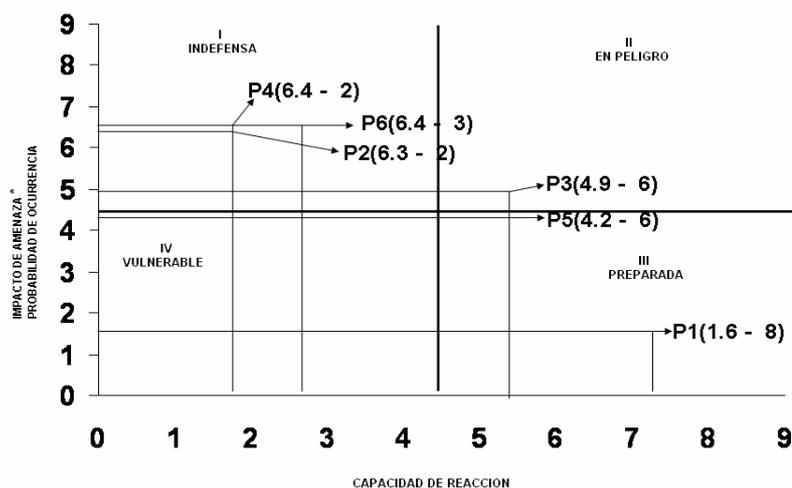
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA: 0.0 sin probabilidad de ocurrencia y alta probabilidad de correnria

CAPACIDAD DE REACCCION: 0.0 sin capacidad de reacción y 10 capacidad total de reaccion

Fuente: esta investigación

15.1 GRADO DE VULNERABILIDAD

FIGURA 4. Grado de Vulnerabilidad



Fuente: esta investigación

15.2 CAPACIDAD DE REACCIÓN

Teniendo en cuenta el grado de vulnerabilidad se ubica cada puntal en uno de los cuadrantes de la figura 2. El puntal numero 1 “variedad y calidad de los productos” el deterioro de la imagen y la perdida del mercado se convierten en una amenaza de impacto alto y aunque la probabilidad de ocurrencia es mínima la capacidad de reacción ante esta eventualidad es alta y por lo tanto se ubica en el cuadrante III lo que representa que la empresa esta preparada ante esta amenaza.

Los puntales 2, 4 y 6 “precios de los productos, costos de producción y competencia” respectivamente se ubican en el cuadrante I lo que representa que ante las amenazas para cada puntal, la empresa se encuentra indefensa ante tales amenazas de ahí la importancia de formulación de estrategias para contrarrestar los peligros si se tiene en cuenta que todos estos puntales tienen un alto impacto de ocurrencia.

En cuanto a los puntales 3 y 5 “tecnología actual” y “manejo administrativo” se encuentran ubicados en el cuadrante III y aunque la probabilidad de ocurrencia es alta la empresa se encuentra preparada ante las amenazas que esta situación puedan representar.

16. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

16.1 HORIZONTE DE TIEMPO

El plan estratégico para Ecotema Ltda. Esta diseñado para ser desarrollado en un periodo de cinco años.

16.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **COLABORACIÓN:** Brindarse ayuda mutua entre todos los compañeros de una organización siempre que ellos y nosotros lo necesitemos.
- **TRABAJO:** es el desempeño de las funciones asignadas de forma cumplida y responsable
- **CALIDAD:** Realizar las cosas de manera excelente y en forma oportuna con el fin de brindar productos que satisfagan a todos nuestros clientes
- **HONRADEZ:** Tener a la ética como base en el accionar de nuestros colaboradores teniendo siempre en mente que los intereses de la empresa en la cual labora están por encima de cualquier interés particular y por consiguiente no actuará en perjuicio de ella

16.3 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la transformación de fibras naturales en lindos tejidos y bordados con apliques a mano. Estos tejidos y bordados son apreciados por ojos y gustos sensibles de nacionales y extranjeros, productos antiquísimos que prometen mediante el mejoramiento del diseño continuar por mucho tiempo en el mercado nacional y mundial.

La empresa esta conformada por personas con sentimientos y valores corporativos, unidos en la búsqueda de beneficios que conlleven al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, de sus familias y de la sociedad en general.

16.4 VISIÓN

Ser empresa competitiva, eficiente en el manejo de sus recursos, de su marca y de su prestigio.

Nuestra empresa y los productos que en ella se elaboran deben ser aceptados en los grandes mercados nacionales e internacionales por su calidad y diseño.

16.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Desarrollar nuevos mercados
2. Mejorar las ventajas competitivas
3. desarrollar la tecnificación de la empresa
4. Ampliar nuevas líneas de producción

17. FORMULACIÓN ESTRATEGIA

17.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)

TABLA 53. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CALIF.
Rentabilidad	2	Políticas Tributarias	-5
Liquidez	2	Nivel ingreso población	-4
Apalancamiento	2	desempleo	-4
PROMEDIO	2	PROMEDIO	-4.33
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIF.
Calidad de los productos	-1	Crecimiento del Mercado	3
Aceptación, lealtad y satisfacción de los clientes	-2	Desarrollo Tecnológico	2
Experiencia técnica y capacidad del talento humano	-2	Aumento de Competencia	2
PROMEDIO	-1.67	PROMEDIO	2.33

Calificación:(FF) y (FI): +1el peor y+6 el mejor, (VC) y (EME): -1 el mejor y -6 el peor

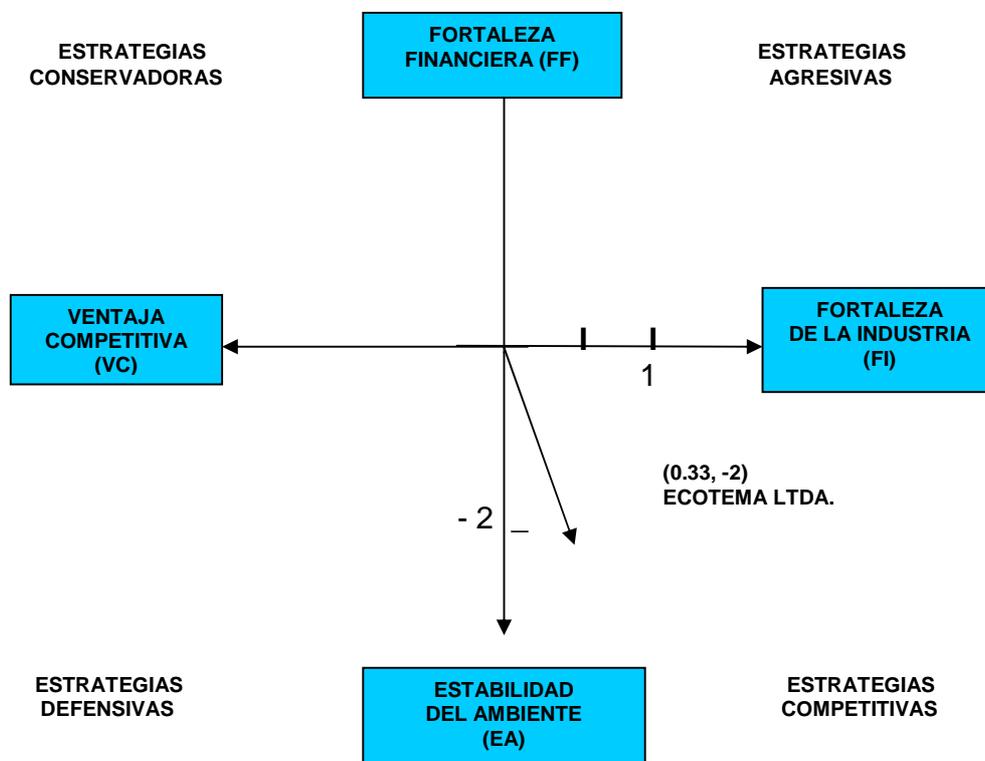
Fuente: Esta Investigación

El vector direccional

$$\text{Eje X: } - 1.67 + 2.0 = 0.33$$

$$\text{Eje y: } - 4.33 + 2.33 = -2$$

Figura 5. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)



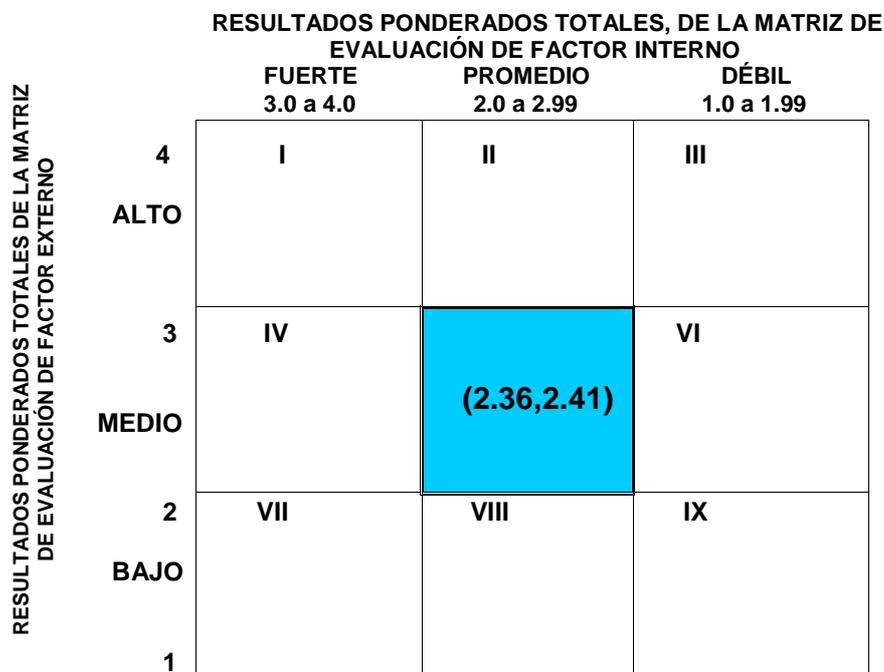
Fuente: Esta Investigación

Como resultado de la aplicación de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA), se obtuvo que la empresa se ubica en el **cuadrante competitivo**, que significa que Ecotema Ltda. encuentra en una posición en que debe utilizar sus fortalezas para mejorar su infraestructura en todos los niveles esta para disminuir sus debilidades y de esta forma contrarrestar las amenazas especialmente en lo que se refiere a mejorar sus ventajas competitivas y la aparición de un potencial aumento de competidores que esta sumado a la competencia actual. Las estrategias más recomendadas para esta posición son: penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo de productos.

17.2 LA MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

Con el resultado de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) con 2.5 y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) con 2.33, podemos ubicar a Ecotema Ltda. en la siguiente gráfica.

Figura 6. Matriz Interna-Externa (I-E)



Eje x: 1.0 a 1.99 posición interna débil de 2.0 a 2.99 posición promedio de 3.0 a 4.0 posición fuerte
 Eje y: de 1.0 a 1.99 MEFE bajo de 2.0 a 2.99 MEFE medio de 3.0 a 4.0 MEFE alto

Fuente: Esta Investigación

Con la elaboración de la Matriz Interna. Externa (I-E), observamos que Ecotema Ltda. se encuentra ubicada en el cuadrante **V** de la Matriz (I-E), por tanto la empresa debe desarrollar estrategias para **“Conservar y Mantener”**. Las estrategias recomendadas para esta posición son: la penetración del mercado y desarrollo de productos.

17.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Figura 7. Matriz De La Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación

TABLA 54. Crecimiento Del Mercado

CRECIMIENTO DEL MERCADO			
VARIABLE / AÑO	2005	2006	CRECIMIENTO PROMEDIO
FABRICACIÓN DE TEXTILES	6.648,8	7.377,7	10,96%
FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR EXCEPTO CALZADO	28.626,7	31.802,6	11,09%
OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	7.239,8	8.112,9	12,06%
TOTAL SECTOR	42.515,3	47.293,1	11,24%

Fuente: CEDRE

El análisis para esta matriz se basa en dos variables, la posición competitiva analizada anteriormente en la matriz del perfil competitivo = 3.5 que es una buena posición y el grado de crecimiento del mercado que se encontró comparando las ventas para el sector textil y artesanal de los años 2005 y 2006 el cual arrojó como resultado un crecimiento porcentual del 11.24% de tal manera que la empresa queda ubicada en el cuadrante II de la matriz de la gran estrategia es

decir que Ecotema Ltda. Esta en una posición estratégica débil. Por lo cual se recomienda la penetración, desarrollo de mercado y desarrollo del producto como las estrategias mas apropiadas además puede aplicar de forma complementaria estrategias de integración hacia adelante.

17.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA (CPE)

TABLA 55. Matriz Cuantitativa De Planeación Estratégica CPE

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA							
		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		DESARROLLO DE PCTOS		DESARROLLO DE MERCADOS		PENETRACIÓN DE MERCADOS	
FACTORES CLAVE	CLASIF	P.A	TOTAL P.A.	P.A	TOTAL P.A.	P.A	TOTAL P.A.
FACTORES INTERNOS							
Calidad, aceptación, variedad de los productos y lealtad del cliente	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
participación en el mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Filosofía Corporativa	0,09						
Gestión administrativa	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
Experiencia técnica	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
Estabilidad, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo del personal	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Acceso a capital de trabajo y apalancamiento financiero	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Estabilidad De Costos	0,13	1	0,13	1	0,13	1	0,13
Distribución de planta y ubicación, diferenciación de productos y disponibilidad de insumos	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Nivel tecnológico	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
FACTORES EXTERNOS							
TLC, tasas de interés y crecimiento del PIB	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Nivel de ingreso de la población , tasas de cambio y estructura socioeconómica	0,1	1	0,1			1	0,1
Orden publico, inseguridad y desempleo	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Estabilidad política	0,08	3	0,24			3	0,24
Decreto 4588 del 27 de diciembre de 2006	0,08	4	0,32			4	0,32
6.Telecomunicaciones y acceso a tecnología e información	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Área de influencia,	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
vías y desastres naturales	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Contaminación y manejo de residuos.	0,08						
Crecimiento, edad de la población y nivel de educación.	0,08			2	0,16	3	0,24
Informalidad, nuevos competidores y productos substitutos.	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1
TOTAL PUNTAJE ATRACCIÓN			4,62		4,06		5,34

Clasificación: MEFI y MEFE

Puntaje de atracción: 1=Estrategia no aceptable, 2=estrategia poco aceptable, 3=estrategia aceptable, 4= estrategia muy aceptable

Total puntaje de atracción: clasificación * puntaje de atracción

Fuente: esta investigación

De acuerdo con este análisis podemos concluir que la empresa se encuentra en una posición externa con condiciones favorables y cuenta con la capacidad interna para afrontar un mercado competido como al suyo de tal manera que la estrategia mas apropiada para esta es la penetración de mercados ya que le falta aprovechar mas su mercado local a través de estrategias de promoción, mercadeo y venta de sus productos.

17.5 DECISIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

17.5.1 DESARROLLO DEL MERCADO

Es necesario incursionar en nuevos mercados en los cuales se ofrezca tanto los productos actuales como nuevos productos que se desarrollen. Es conveniente que en lo posible se busquen mercados en los cuales los artículos que Ecotema produce no tengan mayor disponibilidad o sean innovadores.

17.5.2 PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Con el fin de obtener mayor participación y reconocimiento de la marca Ecotema debe aplicar estrategias mas agresivas tendientes a promoción, publicidad y mercadeo de los productos.

17.5.3 DESARROLLO DEL PRODUCTO

En mercados competidos y de bajo crecimiento con consumidores tan exigentes en lo que se refiere a diseños o nuevos productos; Ecotema Ltda. Debe dar la importancia necesaria a lo que se refiere al mejoramiento de sus actuales productos haciéndolos mas competitivos o desarrollando nuevas líneas de productos todo esto de acuerdo a las nuevas tendencias del mercado

17.5.4 INTEGRACIÓN HACIA DELANTE

Se deben implementar las estrategias comerciales necesarias con el fin de aumentar los ingresos por ventas. Para esto es recomendable mejorar las relaciones con los actuales distribuidores y crear convenios con nuevos distribuidores locales y externos con el propósito de obtener mayor cobertura en el mercado.

Estrategias como la integración horizontal o la integración hacia atrás no pueden ser contempladas por la empresa debido a escasez de recursos especialmente financieros o al poco poder de negociación frente a los proveedores.

17.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING:

17.6.1 DEMANDA PRIMARIA

17.6.1.1 Estrategias Para Atraer A Los No Usuarios

- **Aumentar La Disposición De Compra:**

Aumentar La Capacidad De Compra: Ecotema Ltda. Puede mejorar la capacidad de compra si tiene una o varias personas encargadas de la comercialización externa de los productos de la empresa en lo que se incluye la captación y seguimiento de nuevos clientes o usuarios.

17.6.1.2 Estrategias Para Aumentar La Tasa De Compra Entre Los Usuarios:

- **Ampliación Del Uso:** Ecotema tiene una buena diversidad de productos en los cuales se puede aplicar una estrategia de ampliación de uso por ejemplo las ruanas y chales y demás prendas que en nuestra región se usa para la protección contra el frío podrían estimular al cliente a través de diseños novedosos que estén conectados con las tendencias de la moda de manera que se puedan usar con prendas de vanguardia.

- **Aumento De Los Niveles De Consumo Del Producto:** este caso se aplicara de mejor forma en los bordados ya Ecotema produce varios productos pequeños pero de gran diseño y calidad y que con una buena estrategia de distribución tendría una buena salida. Dentro de esta gama se encuentran porta celulares, mini bolsos, bolsos o maletines entre otros en los cuales se podría aumentar su aceptación con nuevos bordados que agraden mas especialmente al publico infantil y juvenil.

- **Estimular El Reemplazo:** ya que a Ecotema Ltda. No le interesa jugar con la calidad de sus productos se estimularía el reemplazo a través de la innovación en los diseños que se aplican de tal forma que exista mayor variedad pero con si alterar la calidad.

17.6.2 DEMANDA SELECTIVA

17.6.2.1 Estrategias Para Expandir El Mercado

- **Ampliar La Distribución**

Ecotema utiliza los sistemas de comercialización comunes como lo son la venta en el almacén del centro o en le almacén ubicado en la fabrica y de forma

ocasional alguna persona era elegida para alguna feria o evento. La mejor manera de aumentar la distribución es mediante una fuerza de ventas que vigorice las estrategias e impulse los productos ya que de esta forma se capitaliza la oportunidad de captar nuevos clientes y mercados además de estimular a los clientes actuales a seguir adquiriendo los productos de la empresa.

- **La Extensión De La Línea Del Producto**

Una empresa puede expandir la línea de productos que ofrece dentro de un mercado, a través de programas de desarrollo de nuevos productos. Existen dos clases de extensión de productos:

- **Extensión Horizontal De Línea De Producto**

Ecotema Ltda. Esta en capacidad de incursionar en nuevas líneas de productos tales como las confecciones o la producción de dotaciones de trabajo como uniformes para empresas o demás instituciones, algo que ya se intento pero que no se siguió desarrollando. Sin embargo con una buena labor de mercadeo en conjunto con los demás aspectos que incluyen el desarrollo de nuevos productos se podría obtener buenos resultados para la empresa en lo que a innovación se refiere.

17.6.2.2 Estrategias Para Captar Clientes De Los Competidores:

- **Posicionamiento Diferenciado**

Una empresa intenta distinguirse mediante la oferta de atributos distintivos o beneficios o atendiendo a un tipo de cliente específico.

✓ Ecotema tiene que seguir con su filosofía de producir artículos de calidad y con sus atributos únicos en el mercado y lo más importante es hacerle conocer y recordarle a los clientes esas características únicas de manera constante por medio de diferentes maneras de información.

✓ Una estrategia de posicionamiento orientado hacia el cliente (o nichos de mercado), podría enfocarse en artículos para un público juvenil por ejemplo la elaboración de maletines, bolsos, etc. con bordados de diseños modernos o con personajes que están de moda

17.6.2.3 Estrategias Para Conservar/Expandir La Demanda Dentro De La Base De Consumidores Actuales:

- **Desarrollar productos complementarios que atraigan a los consumidores actuales**

Gracias a la importante variedad de productos Ecotema Ltda. Puede desarrollar productos complementarios con el fin de ofrecer paquetes de productos que llamen la atención del cliente en vez de ofrecérselos de manera individual. Esta estrategia se aplicaría especialmente para los bordados por ejemplo en los artículos de decoración de cocina entre otros.

18. PLANES DE ACCIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN

Ecotema Ltda. Para el desarrollo de sus objetivos estratégicos debe tener como herramienta unos planes de acción que indique la pauta al desarrollo de estos objetivos así como también unos indicadores que le permitan controlar y evaluar el desarrollo de estos planes.

18.1 PLAN DE ACCIÓN DESARROLLO DE MERCADOS

OBJETIVO: DESAROLLAR MERCADOS PARA LOS PRODUCTOS DE ECOTEMA LTDA	
META	Incursionar en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales mejorando la participación global de la empresa.
ESTRATEGIAS DOFA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ante la proximidad de negociación del TLC y otros tratados comerciales aprovecharlos con el fin de introducir los productos en mercados externos teniendo en cuenta las ventajas competitivas como la calidad y la originalidad de los productos de Ecotema Ltda. ➤ aprovechar el área de influencia del departamento de Nariño y sus límites con el Ecuador para generar demandad de los productos de Ecotema en esta zona que además es favorable por su factor climático.
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y seleccionar los productos de mayor rotación para dar impulso e introducirlos en los diferentes mercados nacionales e internacionales.
TIEMPO	doce meses
COSTO	Indefinido
RESPONSABLE	Gerente, área comercial
INDICADOR	Nuevos mercados logrados

18.1.1 MATRIZ INSTRUMENTACIÓN INDICADOR NUEVOS MERCADOS LOGRADOS

NUEVOS MERCADOS LOGRADOS					
SUBINDICADOR	RESPONSABLE	PORQUE	FORMA DE CALCULO	META, OBJETIVO, VALOR, PLAZO	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN
AUMENTO DE CLIENTES NACIONALES	Gerente, gerente comercial	Para conocer si hay aumento de clientes nacionales	Clientes Nac. Nuevos / Clientes Nac. actuales	>0	Inicialmente trimestral luego semestral
AUMENTO DE CLIENTES EXTRANJEROS	Gerente, gerente comercial	Para conocer si hay aumento de clientes internacionales	Clientes inter nuevos / clientes inter actuales	> 0	Inicialmente trimestral luego semestral
AUMENTO DE CLIENTES TOTALES	Gerente, gerente comercial	Para conocer el total de aumento de los clientes	Clientes totales nuevos / clientes totales actuales	> 0	Inicialmente trimestral luego semestral
DESCRIPCIÓN RESULTADO Y OBSERVACIONES	Para todos los indicadores: si es mayor (>) a 0 se consigue llegar a la meta es decir que el resultado es positivo; de lo contrario es negativo				

18.2 PLAN DE ACCIÓN PENETRACIÓN DE MERCADO

OBJETIVO: PENETRACIÓN EN EL MERCADO LOCAL	
META	Alcanzar mayor reconocimiento de los productos de Ecotema Ltda. a través de estrategias promocionales que difundan las ventajas competitivas de los artículos.
ESTRATEGIAS DOFA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mantener la calidad de los productos como principio fundamental para conservar los niveles de satisfacción y lealtad del cliente. ➤ Desarrollar agresivas campañas promocionales para dar a conocer el producto y sus características.
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Analizar los componentes de calidad y las características relevante de los productos con el fin de darlos a conocer al publico local
TIEMPO	Diez meses
COSTO	\$1.000.000 - \$2.000.000
RESPONSABLE	Gerente , todas las áreas
INDICADOR	Aumento de penetración en el mercado local

18.2.1 MATRIZ INSTRUMENTACIÓN INDICADOR AUMENTO DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO LOCAL

AUMENTO DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO LOCAL					
SUBINDICADOR	RESPONSABLE	PORQUE	FORMA DE CALCULO	META, OBJETIVO, VALOR, PLAZO	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN
AUMENTO EN LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Gerente comercial	Para determinar la participación de Mdo se ha incrementado	Participación lograda / participación actual	> 0	Inicialmente trimestral luego semestral
AUMENTO EN PENETRACIÓN DE MERCADO	Gerente Comercial	para si hay incremento de penetración de Mdo	Empresas distribuidoras de marca / total posibles distribuidores	> 0	Inicialmente trimestral luego semestral
DESCRIPCIÓN RESULTADO Y OBSERVACIONES	Para todos los indicadores: si es mayor (>) a 0 se consigue llegar a la meta es decir que el resultado es positivo; de lo contrario es negativo				

18.3 PLAN DE ACCION RENOVACIÓN TECNOLÓGICA

OBJETIVO: IMPULSAR LA RENOVACIÓN TECNOLÓGICA	
META	Modernizar todas las áreas de la empresa por medio de las nuevas tecnologías disponibles en el mercado.
ESTRATEGIAS DOFA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por medio del acceso a la tecnología disponible solucionar los problemas de costos, remuneración y rezago tecnológico que tiene actualmente Ecotema Ltda... ➤ Aprovechar el acceso a capital de Ecotema y la experiencia técnica del personal con el fin de acceder a la tecnología que se necesita actualmente.
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar que las necesidades tecnológicas que la empresa requiere en todas las áreas especialmente en lo que se refiere a maquinaria y equipo de información y procesamiento de datos. • Solicitar financiamiento a instituciones privadas y gubernamentales para adquirir la tecnología requerida
TIEMPO	12 meses
COSTO	Indefinido
RESPONSABLE	Gerente
INDICADOR	Eficiencia En Las Diferentes Áreas

18.3.1 MATRIZ INSTRUMENTACIÓN INDICADOR EFICIENCIA EN TODAS LAS AREAS

EFICIENCIA EN TODAS LAS AREAS					
SUBINDICADOR	RESPONSABLE	PORQUE	FORMA DE CALCULO	META, OBJETIVO, VALOR, PLAZO	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN
Aumento de la producción	Jefes de producción	Para conocer si con nueva maquinaria hay aumento de producción	Producción con nueva maquinaria / producción promedio sin nueva maquinaria	≥ 1	mensual
Rapidez en procesamiento de datos y otras actividades de escritorio	Gerente, gerente, comercial, contador	Para conocer si hay mayor eficiencia en las actividades de escritorio con nuevas herramientas tecnológicas	Tiempo de desarrollo de actividades con nueva tecnología / tiempo de desarrollo actividades con actual tecnología	≤ 1	mensual
DESCRIPCIÓN RESULTADO Y OBSERVACIONES	Para el primer indicador: si es mayor o igual (\geq) a 1 se consigue llegar a la meta es decir que el resultado es positivo; de lo contrario es negativo. Para el segundo indicador si es menor o igual (\leq) a 1 el resultado es positivo de lo contrario es negativo				

18.4 PLAN DE ACCIÓN DIVERIFICACIÓN DE LINEAS

OBJETIVO: DIVERSIFICAR LA LINEA DE PRODUCTOS	
META	Diversificar la línea actual e productos con el fin de captar la atención de nuevos clientes, a través de nuevos diseños o usos que la empresa este en capacidad de producir y que generen impacto al público de manera favorable.
ESTRATEGIAS DOFA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implementar programas que estimulen el desarrollo e innovación dentro de cada una de las aéreas de la empresa aprovechando la capacidad y sobre todo la experiencia que posee el personal de Ecotema. ➤ Aprovechar la capacidad de endeudamiento de Ecotema, sumado a la disponibilidad de insumos lograda a través de las buenas relaciones comerciales con los proveedores para incursionar en nuevas líneas de productos que se posicionen mejor que los de la competencia
ACTIVIDADES A DESARROLLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar que nuevos productos o líneas de producción Ecotema esta en capacidad de producir tales como la confección de ropa informal o dotación de trabajo. • Identificar las fallas que se tuvieron anteriormente al tratar de incursionar con estas líneas de producción.
TIEMPO	12 meses
COSTO	Indefinido
RESPONSABLE	Gerente , todas las áreas
INDICADOR	Aumento de productos o líneas de productos.

18.4.1 MATRIZ INSTRUMENTACIÓN INDICADOR AUMENTO DE PRODUCTOS O LÍNEAS DE PRODUCTOS

AUMENTO DE PRODUCTOS O LÍNEAS DE PRODUCTOS.					
SUBINDICADOR	RESPONSABLE	PORQUE	FORMA DE CALCULO	META, OBJETIVO, VALOR, PLAZO	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS	Gerente ,gerente comerciales, jefes de área	Para determinar el nivel de participación del personal	Sugerencias recibidas / total empleados	>0	bimensual
INNOVACIÓN	Gerente ,gerente comerciales, jefes de área	Para conocer las sugerencias convertidas en productos	Productos obtenidos / sugerencias recibidas	>0	bimensual
ROTACIÓN DE PRODUCTOS O NUEVAS LINEAS	Gerente comercial	Para determinar la acogida de los nuevos productos	Ventas nuevos productos / presupuesto de ventas de nuevos productos	>0	bimensual
DESCRIPCIÓN RESULTADO Y OBSERVACIONES	Para este indicador: si es mayor (>) a 0 se consigue llegar a la meta es decir que el resultado es positivo; de lo contrario es negativo. Este indicador se lo puede tomar de forma generalizada para todos los nuevos productos o también se lo puede aplicar para cada línea de producción				

19. DIFUSIÓN DEL PLAN

Con el propósito de dar a conocer las estrategias, metas y actividades propuestas en el plan de acción, la gerencia de Ecotema Ltda. ha convocado a una serie de reuniones con sus asociados y todos los demás colaboradores de la Empresa, con el objetivo de dar conocer sus opiniones acerca de la visión, misión y objetivos formulados así como el organigrama de la cooperativa y motivarlos para el cumplimiento de los objetivos que se proponen para la organización de esta forma se busca concienciar a todos de la importancia y la magnitud del aporte de cada uno, además de dar conocer a fondo el plan y retroalimentar la propuesta en vías de enriquecerla mucho mas.

20. CONCLUSIONES

- Mediante la investigación de mercados que se realizó para Ecotema Ltda. se determinó que el nivel de satisfacción que obtiene el cliente es bastante bueno ya que los productos se reconocen por el público como de alta calidad, gran variedad y sobre todo por su originalidad, además son representativos de nuestra región. Por otra parte se establece que a pesar del precio con el que son ofrecidos estos productos, la gente está dispuesta a pagar gracias a que reconocen las características mencionadas anteriormente
- De la misma investigación se conoció que la empresa a pesar de contar con más de 32 años de existencia en el departamento no ha logrado posicionar su marca lo cual muestra los pocos esfuerzos que se han realizado en materia de comercialización y mercadeo.
- A través de la aplicación de las herramientas de planeación estratégica se logró establecer que las estrategias más apropiadas para esta empresa son desarrollo de mercados, desarrollo de productos y penetración de mercado la cual resultó como la estrategia adecuada ya que el producto podría aumentar sus ventas a través de esta estrategia.
- Ecotema Ltda. cuenta con varios elementos de planeación corporativa entre los que se encuentra su direccionamiento estratégico al cual no se le han introducido grandes variaciones ya que la organización cuenta con estos elementos, los ha difundido entre sus socios y siente como suyos.
- Con la construcción de planes de acción se espera que en la empresa se forme una cultura corporativa en la cual la formulación de planes y estrategias de manera ordenada contribuyan al mejoramiento.
- De la misma manera Ecotema Ltda. necesita empezar a ejercer control sobre sus propias actividades para lo cual puede tomar como base los indicadores de gestión que se proponen en este trabajo.

21. RECOMENDACIONES

Con esta investigación se pretende que Ecotema Ltda. Identifique los problemas clave a los cuales debe enfrentarse para mejorar su situación actual y obtenga las mejores ventajas competitivas para hacerle frente al mercado actual y futuro para lo cual se han sugerido las siguientes recomendaciones:

- Ecotema Ltda. Debe implementar nuevas políticas y estrategias comerciales que le permitan mantener los clientes actuales, además de obtener nuevos clientes y nuevos mercados.
- Otro factor que Ecotema debe considerar con primordial importancia es la renovación de su personal ya que de esto depende la implementación de las estrategias de solución y la continuidad de estas en el objetivo de mantener viva esta cooperativa.
- La inversión en tecnología es clave para optimizar los recursos actuales, mejorar la eficiencia de los procesos y algo muy importante la disminución de los costos operativos que hacen que el precio de los productos de Ecotema no sean muy competitivos. Ecotema debe analizar cual es la tecnología que le conviene renovar o implementar.
- Junto con las estrategias comerciales que se aplique de gran importancia es la puesta en pie de una herramienta primordial como lo es el mejoramiento de la promoción y publicidad que se tiene actualmente. esta publicidad debe tener más cobertura para que llegue a más personas y dar a conocer mejor la imagen de Ecotema Ltda. Como orgullo Nariñense.
- Se recomienda la implementación y ejecución de planes de acción ya que es vital en una empresa con tantos problemas como esta ya que le permite mantener un control permanente y dar soluciones al momento de los problemas que se presenten y lo mas importante es que le da la oportunidad a la empresa de seguir un continuo mejoramiento en su proceso de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- BENAVIDES, Oscar y Otros. Plan Estratégico Financiero. Editorial Páginas Libres, Segunda Edición Digital. San Juan de Pasto, 2003.
- BERNAL, Cesar. Metodología para la Investigación para Administración y Economía. Personería educación de Colombia, Ltda. Bogota.
- CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Observatorio Económico de pasto I semestre del 2007 San Juan de Pasto, Julio de 2007.
- CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico Del Moviendo Del Registro Publico 2006, San Juan de Pasto, Abril de 2007
- CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC, 2007. 112p. (NTC 1486)
- MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 4588 de 2006. Santafé de Bogotá. 27 de diciembre de 2006
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santa Fe de Bogotá. Editorial Legis 1994. p. 100-101
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADISTICAS DANE, Informe de Coyuntura Económica Regional, Departamento de Nariño Primer semestre de 2006
- GODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. SantaFe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1997.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá: ICONTEC, 2007.112p. (NTC 1486)

- MENDEZ, Carlos. Metodología de la investigación para Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1994.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santa Fe de Bogotá. Ediciones Unidas 1992. p. 30
- PÉREZ, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Centro Editorial, Universidad del Valle. Cali, 1990.
- SERNA, Humberto. Gerencia estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Santa Fe de Bogotá. Tercer mundo Editores 2003. p. 19-237
- Centro De Estudios De Desarrollo Regional Y Empresarial CEDRE, cuentas económicas de Nariño 2002 -2006.

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE ECOTEMA LTDA

En nombre de ECOTEMA LTDA. le damos un cordial saludo y le solicitamos contestar el siguiente cuestionario con el cual desarrollaremos un trabajo de investigación de mercados.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Sexo: Femenino _____ Masculino _____
2. Edad: _____
3. Barrio: _____ Estrato 2 ____ 3 ____ 4 ____
4. Actividad actual (ocupación)
 - a. Estudiante _____
 - b. Empleado _____
 - c. Ama de casa _____
 - d. Independiente _____
 - e. Otro, cuál? _____
5. Nivel de Ingreso
 - a. Menos de un Salario mínimo _____
 - b. De 1 a 2 Salarios mínimos _____
 - c. De 2 a 3 Salarios mínimos _____
 - d. Más, cuanto? _____

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

6. ¿compra productos de ECOTEMA LTDA?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es afirmativa continúe en la pregunta 7 de lo contrario reanude la encuesta en la pregunta 9

7. ¿Con que frecuencia compra productos de ECOTEMA LTDA?

a. Alta ____ b. Media ____ c. Baja ____

8. ¿Qué productos son los de su preferencia?

- | | | | |
|--------------|-------|-------------------------|-------|
| a. Bufandas | _____ | h. Cojines decorativos | _____ |
| b. Ruanas | _____ | i. Decoración de cocina | _____ |
| c. Ponchos | _____ | j. Capas | _____ |
| d. Bolsos | _____ | k. Chalecos | _____ |
| e. Gorros | _____ | l. camisetas | _____ |
| f. gobelinos | _____ | m. otro. ¿cuál? | _____ |
| g. tarjetas | _____ | | |

9. ¿Qué opinión tiene de los productos de ECOTEMA LTDA? en cuanto a:

- | | Excelente | bueno | regular | malo |
|---------------|-----------|-------|---------|-------|
| a. precio | _____ | _____ | _____ | _____ |
| b. calidad | _____ | _____ | _____ | _____ |
| c. diseño | _____ | _____ | _____ | _____ |
| d. variedad | _____ | _____ | _____ | _____ |
| e. terminados | _____ | _____ | _____ | _____ |

10. ¿en qué aspecto(s) mejoraría nuestros productos?

- a. precio _____
- b. calidad _____
- c. diseño _____
- d. variedad _____
- e. terminados _____
- f. otro. ¿Cuál? _____

11. ¿Estaría dispuesto a adquirir productos de ECOTEMA LTDA. en el futuro?

Si _____ No _____

Si la respuesta es afirmativa continúe en la pregunta 13 de lo contrario conteste la pregunta 12

12 ¿por qué razón(es)?

13. ¿compra productos similares a los ofrecidos por ECOTEMA LTDA.?

Si_____

No_____

Si la respuesta es afirmativa conteste las preguntas 14,15 y 16 y termine la encuesta de lo contrario termine la encuesta

14. ¿en que lugar?

15. ¿Qué artículos consigue en ese sitio?

16. ¿Qué diferencia encuentra usted entre nuestros productos y los que le ofrecen ellos?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO B

FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE ECOTEMA LTDA

CUESTIONARIO 1

OBJETIVO: Conocer la opinión del personal en cuanto al grado de aceptación y satisfacción del cliente según su percepción.

1. Piensa usted que la empresa garantiza un nivel adecuado de satisfacción con los productos que ofrece?

SI ___ NO ___

Porqué? _____

2. Según su opinión cuáles son los factores que impiden que los clientes se sientan satisfechos con los productos ofrecidos por Ecotema Ltda?

3. Qué aspectos debería mejorar la empresa para lograr un mayor flujo de clientes?

4. En su concepto, que nivel de aceptación por parte del cliente tiene la empresa frente a sus competidores?

5. Considera usted necesario el estudio del cliente?

SI ___ NO ___

Porque? _____

ANEXO C

CUESTIONARIO 2

OBJETIVO: Determinar el grado de motivación y condiciones de trabajo del personal de ECOTEMA LTDA

6. Cuál es su nivel académico?

7. Las labores que realiza necesitan un determinado nivel de experiencia?

SI _____ NO _____

8. Existen programas de capacitación aplicables a su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

9. Cree que la capacitación es suficiente?

SI _____ NO _____

Porqué? _____

10. Como colaborador de la empresa que tan motivado está?

Muy motivado _____

Motivado _____

Poco motivado _____

Desmotivado _____

11. Cómo es su relación con sus jefes?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

12. Considera que sus jefes le brindan la confianza y herramientas necesarias para desempeñar bien su cargo?

SI _____ NO _____

PORQUÉ?

13. Posee las herramientas e instrumentos necesarios para desempeñar bien su labor?

SI _____ NO _____

PORQUÉ?

14. Considera que el ambiente de su lugar de trabajo es el mas adecuado para realizar las funciones que le competen?

PORQUÉ? SI _____ NO _____

15. Indique los factores que hacen agradable su lugar de trabajo.

16. Indique los factores que mejorarían su lugar de trabajo.

17. A qué tipo de riesgos está expuesto?

18. El nivel de remuneración es:

Excelente: _____ Regular: _____
Bueno: _____ Malo: _____

ANEXO D

CUESTIONARIO 3

OBJETIVO: Obtener información acerca de la percepción del personal acerca de la situación actual y futura de la empresa

1. Qué aspecto o factor cree usted que más influye en la decisión de adquirir los productos de Ecotema Ltda. en los clientes?

2. Como visualiza Ecotema Ltda. dentro de 5 años?

6. Describa los objetivos o metas que deba plantearse la empresa.

4. Según usted cuales son los principales problemas que afronta en este momento Ecotema Ltda.?

5. Según usted que estrategia ayudarían a dar solución a los problemas que afronta la empresa?

ANEXO E
FORMATO DE DIAGNOSTICO INTERNO DE ECOTEMA LTDA
DESARROLLADO POR EL GERENTE

CONSIDERACIONES DE LA PLANEACIÓN

- Hay declaración de misión de la empresa? SI

- ¿Cuál es? La misión de la Cooperativa es: Ser una empresa dedicada a la transformación de fibras naturales en lindos tejidos elaborados en telares manuales y bordados con apliques a mano.
Estos tejidos son apetecidos por ojos y gustos sensibles de nacionales y extranjeros, elaborados con técnicas tradicionales y sometidos a un proceso de mejoramiento continuo.
La empresa esta conformada por personas con sentimientos y valores cooperativos tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados, sus familiares y la sociedad en general.
Y para 2015 ECOTEMA será una empresa de aceptación nacional e internacional, reconocida por la calidad y diseño de sus productos, eficiente en el uso de sus recursos y poseedora de su marca (VISION)

- ¿Se establecen objetivos y metas? SI

- ¿Cuáles son los objetivos y metas a largo plazo?

Los objetivos del acuerdo cooperativo son el de producir, conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados, beneficiarios y la comunidad en general.

Ser escuela de formación y adiestramiento para sus asociados y beneficiarios en la gestión democrática, productiva y de comercialización mediante su participación activa y estos objetivos los cumplirá a través de las secciones de:

-Sección de producción y comercialización de bienes, en este caso la producción de tejidos y bordados con apliques a mano.

-Sección de servicios especiales. Elaboración de maquinaria propia para tejeduría y capacitación en el área de tejido.

- ¿Cuales son los objetivos y metas a corto plazo?

Dirigir correctamente los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros buscando su eficiencia y mayor calidad para obtener los recursos esperados.

Ofrecer y garantizar la existencia de un buen ambiente laboral y buenas condiciones económicas al personal vinculado a la empresa para incentivar e incrementar la producción.

Mantener y aumentar la participación en los mercados nacionales e internacionales por medio de la innovación y calidad de los productos

Evaluar periódicamente el comportamiento del mercado frente a la producción de la empresa, realizando estudios de mercado encaminados a establecer líneas de comportamiento de los clientes.

Promover con sus proveedores y clientes el lanzamiento de sus artículos en los mercados internos, lo cual incrementaría el crecimiento y desarrollo de la empresa generando mayores utilidades

Mejorar la rentabilidad de la empresa buscando el bienestar de sus asociados.

Innovar en la creación de nuevos productos.

Utilizar el 100% de la capacidad instalada.

Vender productos tejidos y confeccionados, velando por el bienestar e intereses de los asociados.

Vender materia prima e insumos destinados a la fabricación de confecciones y tejidos elaborados en telares manuales.

Velar constantemente porque se comercialicen productos de buena calidad y buenos precios.

Crear constantemente mecanismos necesarios para mejorar las ventas.

Preparación de sus asociados en las diferentes secciones: administración, ventas, diseño y producción.

- De no existir estos elementos, establezca las prioridades de la empresa y ¿en que se invierte sus recursos de capital, trabajo y tiempo?.

Las prioridades de Cooperativa son:

- ❖ Desarrollar programas de capacitación y adiestramiento, implementado cursos de creatividad y agilidad en los operarios.

- ❖ Promover incentivos y estímulos al personal para ganar confianza y colaboración en actividades de la empresa ofreciendo comisiones a mayor producción, etc.

- ❖ Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores existentes. Crear una imagen favorable de la Cooperativa con óptima calidad, buen servicio y precio en el mercado, originado por la publicidad acorde a las necesidades y presupuesto de la Empresa.

- ❖ Los recursos de capital los invierte en la compra de materia prima, que es la parte vital de esta empresa y en donde sus asociados invierten su tiempo y trabajo ya que por ser cooperativa de trabajo asociado ponen en común sus fuerza laboral para sacar adelante su empresa dedicada a producir y transformar bienes.

- ¿Estos elementos han sido difundidos al personal y al ambiente externo e interno?

Sí, porque se tiene una organización definida y unos estatutos que cumplir.

- ¿Cuáles son las funciones, procesos o actividades vitales o claves para la empresa?

La Cooperativa tiene su organización y sus funciones definidas, por lo tanto la existencia de un concepto claro de los deberes o actividades a realizar por cada integrante de la empresa, cada área tiene su autoridad para que cada uno realice su labor y así obtener los resultados deseados mediante manuales de funciones y procedimientos.

- ¿Se planea periódicamente? En qué espacio de tiempo

Se planea para un año, teniendo en cuenta los estados financieros del año inmediatamente anterior y el presupuesto anual, el que se revisa mensualmente para efectuar los correctivos del caso ya que el buen resultado depende de las ventas y la aceptación y participación en ferias locales y nacionales.

- ¿Quién(es) y como planea(n) en la empresa?

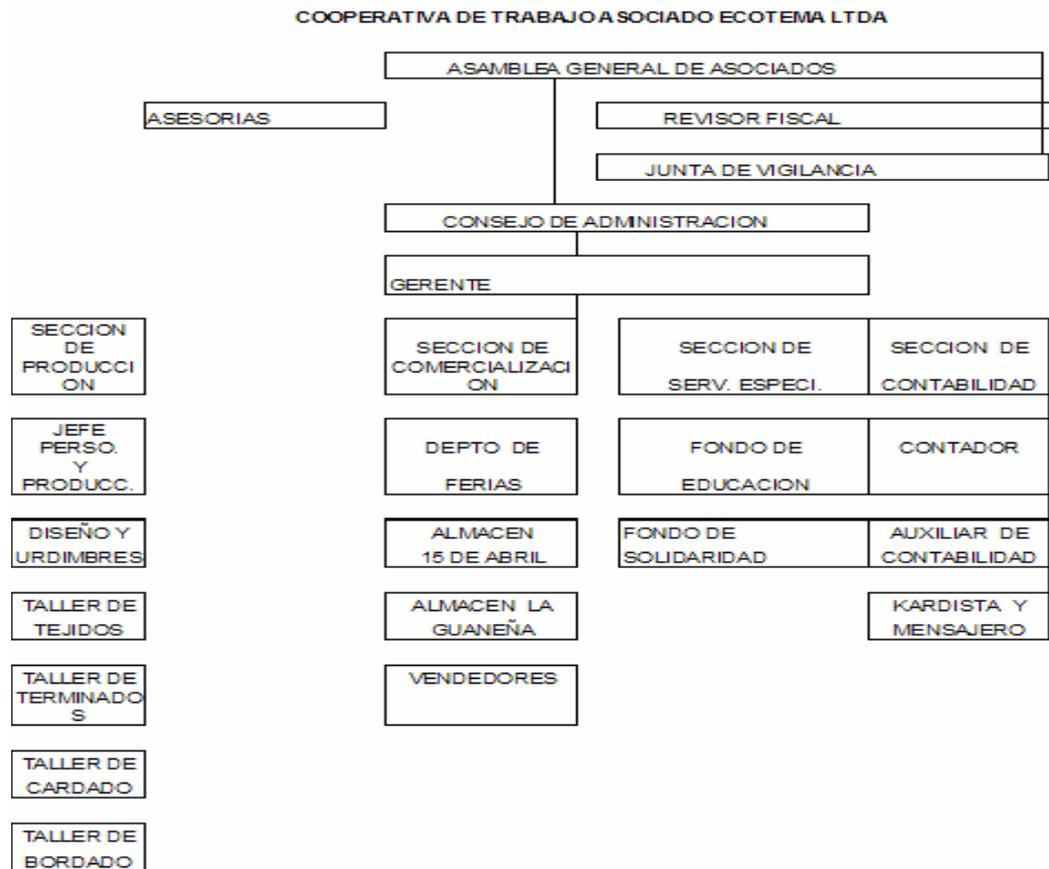
La gerencia, fijando claramente los objetivos teniendo en cuenta el presupuesto que el Consejo de Administración le aprobó para la vigencia que se lo nombro.

CONSIDERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN

- ¿Cómo está organizada la empresa?

Ecotema tiene una estructura organizacional y esta propuesta mediante un organigrama que le permite observar la distribución de los cargos, la autoridad que se desprende de los niveles más cercanos a la cúspide así como la responsabilidad que tiene sobre sus otros cargos

- ¿Existe organigrama? SI



- ¿Qué áreas están definidas?

El área de administración lo conforma el Gerente, que es nombrado por período de un año, su objetivo es representar legalmente a ECOTEMA LTDA, en sus intereses sociales y económicos, ejecutando los planes y programas aprobados y diseñados por el Consejo de Administración.

La sección financiera que comprende todo lo relacionado con el manejo y control de las oficinas que de él dependen, como kardex, caja, bancos etc. En esta sección se ejerce funciones de manejo, coordinación y control de las fuentes de empleo y los fondos de la Empresa.

La sección comercial que se encarga de los problemas y las operaciones de comercialización de los productos que produce la empresa como: ventas mediante el diseño de políticas y estrategias, trata de adiestrar a vendedoras y manejo de clientes y algunos medios de comunicación. Estudio del producto que se trata lanzar al mercado.

Sección de producción maneja y desarrolla todas las actividades operativas tendientes a la fabricación de productos textiles artesanales y bordados con apliques a mano.

- ¿Qué cargos la conforman?

El área de administración lo conforma el Gerente, que es nombrado por período de un año, su objetivo es representar legalmente a ECOTEMA LTDA, en sus intereses sociales y económicos, ejecutando los planes y programas aprobados y diseñados por el Consejo de Administración.

La sección financiera la conforman el Revisor fiscal y el contador

La sección comercial las dos vendedoras de los almacenes, viendo la necesidad imperiosa de un vendedor externo

Sección de producción, operarios en tejidos, terminados y diseñador de productos bordados a mano.

- ¿Cuáles son los principios de la empresa?

Que es una empresa de la Economía Solidaria que crea condiciones para que sus funcionarios asuman gradualmente los puestos administrativos, hasta la gerencia dando solidez y continuidad a los planes administrativos y buscando que sean eficientes, competitivos, productivos y rentables. Aunque ha existido resistencia y

apatía por parte de sus asociados en prepararse en las diferentes áreas, permitiendo que haya poca rotación de cargos.

- ¿Si existen los principios, son estos la base de los objetivos, estrategias y prioridades de la empresa?

Si por que mediante un plan de mejoramiento administrativo permitirá cumplir con la visión y misión, objetivos y políticas y estrategias claras por parte de sus asociados con el fin de realizar una evaluación de procesos administrativos que conlleven a facilitar la toma de decisiones lo cual permitirá a la empresa mejorar en todos sus aspectos administrativos.

- De que manera la empresa integra los siguientes conceptos:

- Claridad

Distinción de objetivos, metas, deberes y derechos por parte de sus asociados.

- Economía

Administración correcta y prudente de los bienes de la cooperativa.

- Visión de conjunto

Como nuestra empresa es autogestionaria implica que todas las dependencias Trabajan en conjunto por un bien común.

- Comunicaciones

La transmisión de los principios cooperativos entre sus asociados en beneficio de la comunidad en general

- Definición de procesos decisorios

Como la Cooperativa tiene una administración y funcionamiento de hecho la Asamblea General, Consejo de Administración y Gerente tienen definidos sus procesos decisorios que se enmarcan en el desarrollo de sus funciones.

- Estabilidad y adaptabilidad

La empresa ha tratado durante el tiempo de su organización una permanencia segura de sus socios trabajadores y la facilidad para adaptarse en las diferentes secciones dándoles la oportunidad para desempeñar cargos administrativos, que no se lo ha logrado en su totalidad por la falta de preparación en estas áreas.

- Cuales son los objetivos y funciones básicas de cada área?

Administrativos. Dirigir correctamente los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros buscando su eficiencia y mayor claridad para obtener los recursos esperados. Tratar en lo posible lograr un buen ambiente laboral y buenas

condiciones económicas del personal vinculado con el fin de incrementar la producción

Comerciales_ Mantener y aumentar la participación en los mercados nacionales e internacionales por medio de la innovación y calidad de los productos. Evaluar constantemente el comportamiento del mercado frente a la producción de la empresa, realizando estudios de mercado encaminados a establecer líneas de comportamiento de los clientes. Promover con sus proveedores y clientes el lanzamiento de artículos en los mercados internos, lo cual incrementaría el crecimiento y desarrollo de la empresa generando mayores utilidades.

Financieras: Elaborar estados y análisis financieros mensuales que proporcione la información real, oportuna y clara del estado actual de la Empresa y permitir desarrollar los correctivos necesarios y oportunos.

- ¿Cuál es la contribución de cada área al logro de lo que se propone la empresa?

Es una contribución directa ya que de su funcionalidad y el buen desempeño de sus funciones depende el progreso o estancamiento de la Empresa.

- ¿Cuáles son las exigencias para cada área en busca del logro de la eficacia en el desempeño?

Cumplir con sus objetivos y metas para justificar el sentido de su existencia, tener un concepto un concepto claro de los deberes y derechos y de las actividades a realizar por cada integrante de la empresa, entendimiento del área y de la autoridad de cada persona para que cada una realice su labor para obtener resultados deseados mediante manual de funciones y procedimientos.

- ¿Está definida la estructura autoritaria?

Sí, ya que tiene una estructura organizacional y esto lo corrobora el organigrama de Ecotema que le permite observar la distribución de cargos, logrando que la autoridad se desprenda de los niveles más cercanos a la cúspide, así como la responsabilidad que tiene sobre otros cargos.

- ¿Están descritos los objetivos, funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo?

Sí y para esto tenemos un manual de funciones y procedimientos para cada cargo.

El manual de funciones es conocido por todos los asociados para asegurar el cumplimiento de las acciones encargadas hacia el logro de los objetivos y metas

de la empresa. También cuenta con un régimen de compensaciones y seguridad social y un reglamento de trabajo cooperativo, un reglamento de higiene y seguridad, un comité paritario registrados en el Ministerio de Protección Social seccional Pasto.

- ¿Existen asesores externos? Si, y su propósito es el estudio y análisis de proyectos que beneficien a la Empresa ya sea en la parte financiera, como de producción y diseño y entre ellos tenemos a Dr RAUL QUIJANO MELO, JAIME MORA RAMOS, ARTESANIAS DE COLOMBIA CAMARA DE COMERCIO, FADESO.
- ¿Hay comités, comisiones, grupos, o juntas?

Si, y estos son:

Comité de Educación conformado por dos asociados y encargado de realizar actividades que tienden a la formación de sus asociados en los principios y métodos del cooperativismo, como también en la administración empresarial propia para la cooperativa.

La Junta de Vigilancia conformada por dos asociados y encargada de cuidar por el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la Cooperativa y serán responsables ante la Asamblea de sus deberes.

El fondo de solidaridad que vela por el bien estar de sus asociados.

- ¿Cómo es el flujo de información?

Teniendo en cuenta las diferentes áreas el flujo de información se la realiza cada mes mediante reuniones de trabajo, semestralmente y anualmente esto según lo estipulado en sus estatutos.

- ¿Están definidos los niveles en donde se deben tomar decisiones?

Si, ya que ECOTEMA tiene una estructura de forma vertical en la cual la Asamblea General de Asociados determina el gran parte las funciones administrativas y directivas teniendo un organigrama establecido para el desarrollo de cada área.

- Rutina. Permisos, ausencias por calamidad doméstica, enfermedad.
- No programables: Invitaciones a eventos que no están dentro del cronograma de actividades.

➤ Programables: Asamblea General de asociados ordinarias y extraordinarias Reuniones de Consejo de Administración, Comités de Educación, Solidaridad y Junta de Vigilancia, Reuniones de trabajo.

➤ Según actividades, unidades y funciones afectadas: Programación para capacitaciones y preparación a ferias.

➤ Según la consecuencia a corto y largo plazo: Vacaciones y Asamblea de Asociados

- ¿Es adecuada la estructura de la empresa para la ejecución de los planes y objetivos así como de las estrategias adoptadas?

La Empresa tiene una estructura organizacional bien definida, pero falla por la poca preparación de su personal y esto da pie para que de inmediato se busque personal profesional para que se desempeñe en las diferentes áreas.

ACERCA DE LA DIRECCIÓN

- ¿Cómo es el estilo de dirección?

Empírica ya que el personal no tiene la preparación adecuada para el buen desarrollo de la Empresa, permitiendo esto que hay poco estímulo en la producción, ventas, además hay ausencia de liderazgo. La organización y los socios trabajadores no se adaptan favorablemente al cambio, es muy poca la capacitación del personal lo cual ocasiona que no se produzcan los resultados esperados.

- ¿La gerencia delega funciones?

Si, aunque muchas veces realiza funciones que no le corresponden por falta de preparación del personal.

- ¿La gerencia propicia el buen clima de trabajo?

Trata de hacerlo en todo lo que le sea posible.

- ¿La gerencia motiva al personal?

Trata de hacerlo, cumpliendo con las obligaciones que se tiene con los asociados como es el pago de su debido tiempo de las compensaciones ordinarias y extraordinarias y las prestaciones de seguridad social. Busca que el personal se prepare en las diferentes áreas aunque hay mucha resistencia en este campo.

- ¿La gerencia da participación al personal?

Si, esto considerando que ECOTEMA es una cooperativa de Trabajo Asociado en donde sus afiliados deben gestionar su misma empresa y para esto deben estar al día en el conocimiento de lo social, económico y financiero.

- ¿Como la gerencia soluciona problemas complejos?

Mediante el dialogo y la aplicación del reglamento de trabajo y procedimientos.

- ¿Cómo toma decisiones no programadas?

Informando con anticipación la ejecución de una actividad no programada con el debido tiempo.

- ¿La gerencia cumple con la totalidad de sus funciones?

Trata de hacerlo, ya que muchas veces tiene que realizar otras funciones que no le corresponde, esto debido a lo expuesto anteriormente.

- ¿Cómo se dan las relaciones de poder?

Teniendo en cuenta el organigrama se da una relación de poder vertical, es decir que cada estamento tiene unas funciones que debe cumplir y hacer cumplir de acuerdo a sus estatutos.

- ¿Existen trabas internas o externas para el ejercicio de poder?

Si, esto se debe a que el personal no tiene la preparación suficiente para auto-administrar su empresa.

- ¿La dirección es eficaz?

Se trata de hacerlo de acuerdo a las capacidades y recursos con que cuenta la Cooperativa.

- ¿Quiénes toman decisiones y como es el proceso?

Las diferentes secciones tienen su jefe el que toma las decisiones de acuerdo a sus funciones establecidas en sus estatutos y reglamentos internos.

- ¿Se tiene definido un proceso de toma de las decisiones más importantes?

Se las toma teniendo en cuenta su jerarquía o sea primero: Asamblea General de Asociados, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia Gerente y Comités.

EVALUACIÓN Y CONTROL

- ¿Existe algún sistema de control de gestión?

El gerente debe presentar al Consejo de Administración el proyecto de presupuesto anual de rentas y gastos, el de distribución de excedentes y demás documentos exigidos por las normas legales y procedimentales.

- ¿Para que se hace control?

Para conocer el estado socio-económico de la Empresa, como también el bien estar de sus asociados.

- ¿Se han definido control sobre las áreas y factores clave de desempeño?

Si, en las diferentes secciones como son: gerencia, producción, terminados y ventas.

- ¿Hay algún indicador que mida los resultados de la gestión?

Informes de gerencia, estados financieros semestrales y anuales.

- ¿Se analizan los resultados?

Si mediante el análisis financiero de la Empresa.

- ¿Se identifican las causas de las desviaciones?

No se da este caso ya que nos sujetamos a un presupuesto que es aprobado por el Consejo de Administración y que esta dentro de una de sus funciones.

- ¿Se toman correctivos?.

Si cuando es necesario y esta afectando la parte socio económica de la Empresa.

- ¿Quién(es) ejerce control de la gestión?

El Consejo de Administración, quien a su vez rinde su informe de gestión a la Asamblea General de Asociados.

- ¿Se realiza control interno?

Si, ya que éste es muy importante porque se puede realizar la medición y corrección del rendimiento de los asociados y empleados a fin de asegurar que se alcancen los objetivos desde el Gerente hasta el Operario, asegurándose de hacer lo planeado.

Teniendo en cuenta sus recursos humanos y físicos los controles que se tienen son: el control del Efectivo. Egresos, Caja menor, Cuentas por cobrar, Venta, e Inventarios.

- ¿Se realiza revisoría fiscal?

Si y una de sus funciones principales es el efectuar el arqueo de los fondos de la Cooperativa cada vez que lo estime conveniente, firmar verificando su exactitud los balances, cuentas y demás documentos que deben presentarse al Consejo de Administración, a la Asamblea General de Asociados y demás funciones que le determinan los estatutos de la Cooperativa.

- ¿Se realiza auditoria interna o externa?

En la actualidad no se realiza, en años anteriores si se ha realizado por las instituciones que han realizado donaciones a la Cooperativa.

- ¿Cómo se relaciona el proceso de control?

Mediante informe al Consejo de Administración y este a su vez lo presente a la Asamblea General de Asociados.

DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

- ¿Cuáles son los valores, creencias, tradiciones o patrones de comportamiento de la empresa?

Uno de los patrones de comportamiento de la empresa es la de un trabajo comunitario y solidario que le ha permitido mantenerse durante sus treinta y tres años, y uno de sus reconocimientos dentro mercado es la diversidad y calidad de sus productos, que aunque no son de uso diario, han permanecido en el mercado y son admirados por nacionales y extranjeros.

- ¿De haberlos se han difundido entre el personal?

Si, porque el objetivo del acuerdo cooperativo así se lo exige y que es el de producir, conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados, beneficiarios y la comunidad en general.

- ¿Cómo condicionan el actuar de la empresa?

Mediante el cumplimiento de los Estatutos y procedimientos en donde están estipulados los deberes y derechos de sus asociados y trabajadores temporales.

- ¿Cuáles son los intereses de los socios?

Ser autogestionarios de su propia empresa y cumplir con sus deberes y derechos que le otorga los estatutos

- ¿Cómo es el clima de trabajo y porque?

Se ha tratado de que el ambiente sea agradable, cordial, tolerante, poco exigente en la parte educativa, factor que en la actualidad es algo negativo para la Cooperativa, porque los cargos administrativos deben estar en manos de unos pocos.

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LAS FUNCIONES GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

- ¿La rentabilidad de las ventas es aceptable?

De acuerdo a lo presupuestado podemos afirmar que la rentabilidad es buena.

- ¿Es satisfactoria?

No es satisfactoria porque de acuerdo a nuestro presupuesto deberíamos tener un margen más amplio de rentabilidad para tener opciones de mejorar y crear otros servicios para asociados y satélites.

- ¿La rentabilidad de los activos es aceptable?

Es baja por esto no hemos podido actualizarnos en maquinaria y en infraestructura.

- ¿Es satisfactoria?

No es satisfactoria se espera mejorar y ampliar la rentabilidad para poder actualizarnos y mejorar nuestros activos.

- ¿La liquidez es aceptable?

Es escasa necesitamos tener más lo posible de contado para tener solvencia económica.

- ¿Es satisfactoria?

Estamos en un punto de equilibrio que nos mantiene, pero no nos da la posibilidad de adquirir compromisos a corto plazo.

- ¿La rotación de cartera es aceptable?

La rotación de cartera es lenta, necesitamos trabajar una cartera de más corto tiempo puesto que en el momento tenemos un plazo de 30 y 45 días que en ocasiones se vuelven 60, lo que nos da lugar a incumplir con proveedores.

- ¿Es satisfactoria?

Sería satisfactoria si los plazos dados se cumplieran, cosa que no sucede de ahí que tenemos dificultades para cumplir compromisos.

- ¿El comportamiento de los costos es aceptable?

Sería bueno que fuera así, pero la Cooperativa tiene unos costos fijos que son bastante altos y unido al presupuesto de gastos y de materias primas el resultado final que es el precio de los productos es justo.

- ¿Es satisfactorio?

Creemos que si porque se ajusta a la necesidad de la empresa.

- ¿La capacidad de autofinanciación es suficiente para sustentar la estructura financiera y los proyectos de inversión?

Se mantiene estable y sirve para cumplir los compromisos a largo plazo.

- ¿De no serlo la situación y el comportamiento es atractivo para captar la atención de nuevos socios o de crédito externo?

A pesar de no ser autosuficientes financieramente si tenemos capacidad de endeudamiento y por ende hay posibilidad de aceptar nuevos socios.

- ¿Se hace planeación y control?

Si de acuerdo al presupuesto anual, y el control se lo hace con la elaboración y revisión de los boletines contables mensuales.

- ¿Existen planes de inversión, como se controlan?

Los planes que generalmente se hacen en su mayoría son inversiones en materia prima y arreglos locativos, se controlan ciñéndose al presupuesto.

- ¿Existen presupuesto de gastos, como se controlan?

Si mediante el informe financiero que debe presentar mensualmente el Gerente.

- ¿Se hacen flujo de fondos, como se controlan?

Tenemos una programación de ventas que son nuestros ingresos y de acuerdo a esto se hace un flujo de fondos para hacer las provisiones pertinentes, el control se lo hace teniendo en cuenta la programación efectuada.

- ¿Se hacen provisiones de tesorería?

Hacemos provisiones generales de cartera.

- ¿Se hacen análisis financiero?

Si, de los Estados financieros, teniendo en cuenta los indicadores LIQUIDEZ, SOLIDEZ, CAPITAL NETO DE TRABAJO, ENDEUDAMIENTO, SOLVENCIA Y RENTABILIDAD.

- ¿Se ha establecido un sistema de costos operativos y administrativos?

Tenemos un buen sistema de costos que incluyen costos operativos y administrativos.

- ¿Se tiene crédito de los proveedores?

Si, el plazo adquirido son 60 días.

- ¿Los socios tienen y están en la capacidad de realizar nuevos aportes?

Realizan los aportes estipulados en los Estatutos.

- ¿La información contable es oportuna y confiable?

Sí, pero es imperiosa la necesidad de implantar un programa de contabilidad, porque en el momento se hace uso de Excel y manualmente.

- ¿La información contable se utiliza para tomar decisiones? Si, para esto se solicita informe de ventas, cuentas por cobrar, balance mensual, semestral y anual.
- ¿Los directivos dan importancia a la relación con las entidades financieras? Si porque muchas veces de ellos depende una buena transacción comercial.
- ¿La tecnología que se utiliza para hacer la administración financiera es la ideal? No porque nos hace falta un programa adecuado.

GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL MERCADOS Y PRODUCTOS

- ¿Cuáles son los principales productos de la empresa?

Ruanas, bufandas lisa y con capucha, capas, mochilas, chales, en lana y almanagues, chales, bolsos, cojines bordados, tarjetas con apliques a mano y paños en lana, acrílico, y algodón.

PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN

Productos comerciales:

Bufanda Sencilla lana, Bufanda con capucha lana, tarjetas con bordados y apliques a mano.

Productos exclusivos: Cojín en lana, gobelino lana, bolso piel algodón con bordados y apliques a mano.

- ¿Cuáles son los principales clientes?

A nivel local los clientes a los cuales se les vende al detal, entre ellos tenemos Clientes de nuestro punto de Venta Almacén La Guaneña, el Centro de Desarrollo Artesanal de Artesanías de Colombia, Hotel Morasurco. El mercado regional son pocos y se radica en la ciudad de Ipiales, Túquerres, en cuanto a clientes nacionales tenemos:

BOGOTA

EL BALAY S.A.
ARTESANIAS MAKU
ARTESANIAS EL ZIPA
OTAVI S.A.
NELLY DE LOS RIOS
ARTESANIAS LATINOAMÉRICA

MEDELLÍN

ARTESANIAS CABALLO DE TROYA
ALMACENES ÉXITO
ARTESANIAS PARA VOZ

CARTAGENA

ENALBA SIERRA
BERTA ARRIETA

BARRANQUILLA

ALMACÉN ARAWACO
ARTESANIAS CLEOPATRA

SAN ANDRÉS

ARTESANIAS MARA

A nivel internacional se realizó contacto con INTER-GROUP, quien envió muestras a Rusia y las hermanas Salamanca que son expositoras en ferias nacionales e internacionales.

- ¿Qué participación tiene en el total de ventas?

100% ya que estos son sus únicos ingresos.

- ¿Se ha definido una estrategia global de la empresa para enfrentar el mercado, Cual?

Innovación de productos, asistencia a ferias nacionales e internacionales.

- ¿Cómo es el comportamiento de las ventas de los principales productos, hay aumento o disminución?

Es por primera vez en el año que ha existido una recesión de los productos artesanales a nivel local, regional y nacional.

- ¿Cuáles son los productos más rentables y cuales los menos rentables?

Los productos más rentables en la actualidad los productos bordados con apliques a mano y los menos rentables los tradicionales como ruana, chal, bufanda de lana por el precio elevado de la materia prima.

GESTIÓN COMERCIAL

- ¿Hay objetivos de ventas?

El objetivo principal es tener productos con buen diseño y excelente acabado para poder cubrir los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

- ¿Sobre qué se basan los objetivos de ventas?

Alcanzar todos los segmentos de mercado prioritariamente con calidad de esta manera poder competir.

- ¿Cómo se fijan los precios?

Nuestros precios son por procesos.

- ¿Se hace promoción de ventas; es eficaz?

Se logran los programas propuestos.

- ¿Cómo se hace la distribución?

A nivel nacional, local y regional.

- ¿A través de qué medios se hace promoción de ventas?

Catálogo virtual, catálogo impreso, pautas radiales y televisión local.

- ¿Se hace control de ventas?

El control se hace por la programación mensual y procurando cumplir con el presupuesto

GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN PROCESO DE PRODUCCIÓN

- ¿En qué consiste el proceso productivo, cuales son las operaciones específicas y sus secuencias?

Nuestro producto es por procesos puesto que se tienen que cumplir varios pasos para llegar al producto final. Inicia con la consecución de la materia prima y termina con el producto en el almacén.

- ¿Cómo inciden los recursos humanos y físicos en el proceso?

Son de gran importancia y su actuación es directa

- ¿Se hace control de los sobrantes y material de desecho?

Por lo general estos son inevitables pero también son vendidos

- ¿Se puede mejorar el proceso productivo?

Mecanizando la producción esto daría lugar a bajar costos de producción lo que repercutiría en un producto más competitivo.

PRODUCTIVIDAD

- ¿Cómo se ha comportado el volumen de producción VS la mano de obra utilizada en los últimos 5 años en cuanto a su productividad?

De acuerdo a la programación realizada por lo general esta se ha cumplido.

- ¿Cómo ha evolucionado la productividad con respecto a la maquinaria y equipo (volumen de producción Vs tiempo funcionamiento)?

La maquinaria que poseemos es la necesaria pero con respecto al tiempo de funcionamiento existen algunos inconvenientes hacen que hayan algunos desfases en los costos de producción.

- ¿De qué naturaleza y cuál es la importancia de las inversiones de los últimos 5 años con respecto a maquinaria y equipo?

No se ha invertido en maquinaria.

- ¿Se ha mejorado la productividad?
- Se ha mantenido.

PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

- ¿Existen programas de producción?

Se hace una programación anual y se la desglosa mensualmente.

- ¿Cómo se mide su ejecución?

Mediante el kardex, se hace la evaluación y se mide su ejecución sobre todo para la elaboración de costos.

- ¿Se ha calculado los volúmenes de producción óptimos en relación a las condiciones del mercado y de la tecnología utilizada?

Teniendo en cuenta la programación de ventas y la tecnología utilizada creemos que podemos aumentar los volúmenes de producción pero por lo general nos ceñimos a la programación de ventas para tener stocks en los stands.

ORGANIZACIÓN DE TALLERES Y ALMACENES

- ¿La disponibilidad de la maquinaria es la mejor?

Tenemos las maquinas suficientes para nuestra producción.

- ¿La distribución de la maquinaria permite una adecuada circulación del personal por los talleres?

Tenemos un buen espacio físico y la circulación es amplia.

- ¿La ubicación de los almacenes es adecuada en relación con los talleres?

Si uno a prudente distancia de los talleres específicamente en la calle para facilitar el acceso de los clientes el otro se encuentra en el centro de la ciudad.

- ¿Cuál es la naturaleza y la importancia de la maquinaria y equipo existente?

De buena calidad y representa un gran valor histórico para la Cooperativa.

- ¿Cuál es el tiempo promedio de edad, grado de utilización y estado actual de la maquinaria?

La edad promedio de la maquinaria es de 33 años, el estado actual es bueno porque es una buena maquinaria.

MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y LOCALES

- ¿Se hace mantenimiento constante y preventivo, correctivo de equipos y locales?

Se realiza mensualmente con el fin de prevenir el deterioro.

Como se hace el mantenimiento en tiempos y como se verifica el mismo? Se lo efectúa mensualmente y se verifica mediante una ficha que tiene cada maquinaria.

CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA CALIDAD

- ¿Se conocen la tasa promedio de improductividad de trabajo, maquinaria y equipo?

Si

- ¿Se da importancia al control de la calidad, como se hace?

El control de calidad se lo hace preventivo y en los procesos.

GESTIÓN DE SUMINISTROS

- ¿Quién realiza la gestión adquisición y compras?

El gerente y coordinador de producción.

- ¿Cómo es el proceso?

El coordinador de producción mira la necesidad de materias primas e informa al gerente para que el solicite los pedidos.

- ¿Quiénes intervienen, dan conceptos y deciden sobre las adquisiciones?

Las vendedoras, los coordinadores de producción y gerente en cuanto a compra de materias primas e insumos, pero para la adquisición de activos y créditos financieros es el Consejo quien aprueba una vez estudiado el proyecto presentado por la gerencia.

- ¿Quiénes son los proveedores?

Tenemos proveedores de lana, proveedores de orlón, proveedores de algodón y materiales e insumos.

- ¿Para las compras y adquisiciones se realizan cotizaciones?

Siempre y cuando sean materiales nuevos.

- ¿Existen normas de aprovisionamiento?

Si provisión de cartera, caja menor, materias primas.

- ¿Cómo se controla el movimiento de los inventarios?

Mediante el kardex de materia prima, productos en proceso, productos terminados, maquinaria y equipo.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- Se realizan actividades con el fin de mejorar? Se contratan diseñadores profesionales y se busca apoyo de los asesores en la parte financiera y de diseño.
- ¿Qué importancia se le da a la innovación?

Es prioritaria, porque nuestros productos son suntuosos y en muchas ocasiones estos accesorios son únicos, de ahí que debemos innovar nuestros productos y estar al día en la moda y sus tendencias en cuanto diseños y colores.

- ¿Se invierte en la innovación, que proporción?

No tenemos un dato exacto, pero se hacen buenas inversiones tanto en materiales como en la contratación de personal profesional.

- ¿Quién se hace cargo de esta actividad?

El gerente, con el visto bueno del Consejo de Administración.

- ¿Quién toma las decisiones relacionadas con la ejecución de los programas y proyectos de investigación?

Lo hace el Consejo de Administración.

- ¿Qué se hace con los resultados?

Se evalúan para su ejecución, corrección o mejoramiento.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- ¿La calidad de factor humano corresponde a las necesidades y exigencias de sus cargos y funciones?

No, necesitamos preparar al personal para que asuma los cargos importantes y la administración de la empresa.

- ¿Qué evolución ha tenido las capacidades del personal?

Diríamos con sinceridad que no nos hemos preocupado por evolucionar o mejorar la mayoría somos empíricos por esto se necesita de los profesionales con experiencia.

- ¿Cómo está distribuido?

No hay distribución porque no se ha logrado evolución.

- ¿Cómo es la cantidad de recurso humano, suficiente, insuficiente o excesiva?

Suficiente.

CLIMA DE TRABAJO Y SALUD OCUPACIONAL

- ¿El clima de trabajo es agradable?

Si

- ¿Cómo se considera al personal, un recurso, un costo, etc.?

Un recurso.

- ¿Cuáles son las reivindicaciones del personal?

Reconocer errores que se cometen en producción, diseño y otros.

- ¿Hay ausentismo, porque?

Estos se presentan generalmente por salud.

- ¿Son satisfactorias las condiciones físicas de trabajo?

Se deben mejorar y ajustarse a las normas de higiene y seguridad social.

- ¿Las condiciones de trabajo propician accidentes y/o enfermedades profesionales?

Los accidentes de trabajo son muy esporádicos, en cuanto a las enfermedades profesionales no hemos tenido enfermedades catalogadas como tales, pero si tenemos algunas que se podrían catalogar como tales pero las estamos protegiendo.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- ¿Se hace selección de personal?

Si, y la vinculación se la realiza teniendo en cuenta las necesidades de la Empresa y su procedimiento para su ingreso esta establecido en sus estatutos.

- ¿Cómo es el proceso de selección?

Se reciben hojas de vida las que son estudiadas por el Consejo de Administración, quien da el visto bueno del rechazo o ingreso de nuevo personal.

- ¿Se hace inducción en el puesto de trabajo?

Por ser esta una Cooperativa de Trabajo Asociado se inicia con una inducción o proceso de aprendizaje en los diferentes procesos que implica la producción de nuestras artesanías, en otras palabras se hace escuela con las personas interesadas en ingresar como socios trabajadores de ECOTEMA Ltda.

- ¿Hay periodo de prueba?

El periodo de prueba es de dos meses y luego se inicia el proceso de aprendizaje estilo SENA.

- ¿Se da importancia a la capacitación?

La parte administrativa si le ha dado importancia a la capacitación, pero no ha existido por parte de algunos asociados el interés por capacitarse.

ANEXO F

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL

**Decreto 4588 de 2006
(27 de diciembre 2006)**

**Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las
Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado**

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA

En uso de sus facultades constitucionales y legales, en especial de las conferidas en el numeral 11 del artículo 189 de la Constitución Política y en desarrollo de los artículos 59 de la Ley 79 de 1988, 36 de la Ley 454 de 1998 y artículo 8 de la Ley 828 de 2003.

DECRETA:

CAPITULO PRIMERO DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1º. CAMPO DE APLICACIÓN.- Las disposiciones del presente decreto se aplicarán en el territorio nacional, a todas las personas jurídicas que ostenten la calidad de Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

ARTICULO 2º. OBJETO.- El presente decreto regula el trabajo asociado cooperativo, precisa su naturaleza y señala las reglas básicas de su organización y funcionamiento.

CAPITULO SEGUNDO ORGANIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO

ARTICULO 3º. NATURALEZA DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector solidario de la economía, que asocian personas naturales que simultáneamente son gestoras, contribuyen económicamente a la cooperativa y son aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de

producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

ARTÍCULO 4º. NUMERO DE ASOCIADOS PARA SU CONSTITUCIÓN. Las Cooperativas de Trabajo Asociado se constituirán con un mínimo de diez (10) asociados, y las que tengan menos de veinte (20), en los estatutos o reglamentos deberán adecuar los órganos de administración y vigilancia a las características particulares de la cooperativa, especialmente al tamaño del grupo asociado, a las posibilidades de división del trabajo y a la aplicación de la democracia directa, así como también a las actividades específicas de la cooperativa.

De conformidad con lo previsto en el artículo 2º del Decreto 1333 de 1989 las Precooperativas de Trabajo Asociado se constituirán con un número mínimo de cinco (5) asociados fundadores.

ARTICULO 5º. OBJETO SOCIAL DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. El objeto social de estas organizaciones solidarias es el de generar y mantener trabajo para los asociados de manera autogestionaria, con autonomía, autodeterminación y autogobierno. En sus estatutos se deberá precisar la actividad socioeconómica que desarrollarán, encaminada al cumplimiento de su naturaleza, en cuanto a la generación de un trabajo, en los términos que determinan los organismos nacionales e internacionales, sobre la materia.

PARÁGRAFO. Las Cooperativas de Trabajo Asociado cuya actividad sea la prestación de servicios a los sectores de salud, transporte, vigilancia y seguridad privada y educación, deberán ser especializadas en la respectiva rama de la actividad; en consecuencia, las cooperativas que actualmente prestan estos servicios en concurrencia con otro u otros, deberán desmontarlos, especializarse y registrarse en la respectiva superintendencia o entidad que regula la actividad

ARTÍCULO 6º. CONDICIONES PARA CONTRATAR CON TERCEROS. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, podrán contratar con terceros la producción de bienes, la ejecución de obras y la prestación de servicios, siempre que respondan a la ejecución de un proceso total en favor de otras cooperativas o de terceros en general, cuyo propósito final sea un resultado específico. Los procesos también podrán contratarse en forma parcial o por subprocesos, correspondientes a las diferentes etapas de la cadena productiva, siempre atados al resultado final.

ARTICULO 7º. RECONOCIMIENTO Y FUNCIONAMIENTO. Para efectos del reconocimiento y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán cumplir los requisitos previstos en el artículo 15 de la Ley 79 de 1988, junto con la constancia de la autorización del Régimen de Trabajo y de Compensaciones expedida por el Ministerio de la Protección Social.

El reconocimiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo asociado corresponde a la Superintendencia de la Economía Solidaria, en los términos del artículo 15 de la Ley 79 de 1998 y a las demás superintendencias que vigilen y controlen la actividad especializada de éstas.

ARTICULO 8º. DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN Y/O DE LABOR DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO.

La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado deberá ostentar la condición de propietaria, poseedora o tenedora de los medios de producción y/ o labor, tales como instalaciones, equipos, herramientas, tecnología y demás medios materiales o inmateriales de trabajo.

Si dichos medios de producción y/o de labor son de propiedad de los asociados, la Cooperativa podrá convenir con éstos su aporte en especie, la venta, el arrendamiento o el comodato y, en caso de ser remunerado el uso de los mismos, tal remuneración será independiente de las compensaciones que perciban los asociados por su trabajo.

Si los medios de producción y /o de labor son de terceros, se podrá convenir con ellos su tenencia a cualquier título, garantizando la plena autonomía en el manejo de los mismos por parte de la cooperativa. Dicho convenio deberá perfeccionarse mediante la suscripción de un contrato civil o comercial.

ARTICULO 9º. PLAZO PARA ADECUAR LOS ESTATUTOS Y RÉGIMENES.-

Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un plazo máximo de seis (6) meses, contado a partir de la vigencia del presente decreto, para adaptar sus estatutos, el Régimen de Trabajo Asociado y el Régimen de Compensaciones a las disposiciones aquí contenidas.

CAPITULO TERCERO TRABAJO ASOCIADO

ARTICULO 10º. TRABAJO ASOCIADO COOPERATIVO.- El trabajo asociado cooperativo es la actividad libre, autogestionaria, física, material o intelectual o científica, que desarrolla en forma autónoma un grupo de personas naturales que han acordado asociarse solidariamente, fijando sus propias reglas conforme a las disposiciones legales y con las cuales autogobiernan sus relaciones, con la finalidad de generar empresa.

El trabajo asociado cooperativo se rige por sus propios estatutos; en consecuencia, no le es aplicable la legislación laboral ordinaria que regula el trabajo dependiente.

ARTICULO 11. ACUERDO COOPERATIVO DE TRABAJO ASOCIADO.- Es el contrato que se celebra por un número determinado de personas, con el objeto de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, denominada Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, cuyas actividades deberán cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.

Este acuerdo debe surgir de la manifestación libre y voluntaria de la persona natural que participa en la creación de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, o que posteriormente se adhiere suscribiendo el acuerdo cooperativo correspondiente.

Este acuerdo obliga al asociado a cumplir con los Estatutos, el Régimen de Trabajo y de Compensaciones y el trabajo personal de conformidad con sus aptitudes, habilidades, capacidades y requerimientos en la ejecución de labores materiales e intelectuales, sin que este vínculo quede sometido a la legislación laboral.

ARTÍCULO 12. ACTOS COOPERATIVOS. Son actos cooperativos los realizados entre sí por las cooperativas, o entre éstas y sus propios asociados en desarrollo de su objeto social.

ARTICULO 13º. NATURALEZA ESPECIAL Y REGULACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LOS ASOCIADOS Y LA COOPERATIVA. Las relaciones entre la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus asociados, por ser de naturaleza cooperativa y solidaria, estarán reguladas por la legislación cooperativa, los estatutos, el Acuerdo Cooperativo y el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones.

ARTÍCULO 14º. CONDICIÓN ESPECIAL PARA SER TRABAJADOR ASOCIADO.- Las personas naturales que aspiren a tener la condición de trabajador asociado, además de cumplir con los requisitos generales establecidas en la ley 79 de 1988, demás normas aplicables y los estatutos, deberán certificarse en curso básico de economía solidaria, con una intensidad no inferior a veinte (20) horas.

La entidad acreditada que les imparta el curso deberá presentar resolución expedida por el DANSOCIAL, que demuestre énfasis o aval en trabajo asociado.

El curso de educación cooperativa podrá realizarse antes del ingreso del asociado y a más tardar en los tres (3) primeros meses, posteriores a dicho ingreso.

ARTÍCULO 15º. EXCEPCIONES AL TRABAJO ASOCIADO. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán vincular personas naturales no asociadas, salvo que se presente uno de los siguientes eventos:

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

2. Para reemplazar temporalmente al asociado que conforme a los estatutos o al Régimen de Trabajo Asociado, se encuentre imposibilitado para prestar su servicio, siempre que la labor sea indispensable para el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.

3. Para vincular personal técnico especializado, que resulte indispensable para el cumplimiento de un proyecto o programa dentro del objeto social de la Cooperativa, que no exista entre los trabajadores asociados y que no desee vincularse como asociado a la cooperativa.

ARTÍCULO 16º. DESNATURALIZACIÓN DEL TRABAJO ASOCIADO. El asociado que sea enviado por la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado a prestar servicios a una persona natural o jurídica, configurando la prohibición contenida en el artículo 17 del presente decreto, se considerará trabajador dependiente de la persona natural o jurídica que se beneficie con su trabajo.

CAPITULO CUARTO PROHIBICIONES

ARTICULO 17º. PROHIBICIÓN PARA ACTUAR COMO INTERMEDIARIO O EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán actuar como empresas de intermediación laboral, ni disponer del trabajo de los asociados para suministrar mano de obra temporal a usuarios o a terceros beneficiarios, o remitirlos como trabajadores en misión con el fin de que estos atiendan labores o trabajos propios de un usuario o tercero beneficiario del servicio o permitir que respecto de los asociados se generen relaciones de subordinación o dependencia con terceros contratantes.

Cuando se configuren prácticas de intermediación laboral o actividades propias de las empresas de servicios temporales, el tercero contratante, la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus directivos, serán solidariamente responsables por las obligaciones económicas que se causen a favor del trabajador asociado.

ARTICULO 18º. PROHIBICIÓN PARA QUIENES CONTRATEN CON LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. Sin perjuicio de lo previsto en los artículos 92 a 97 de la Ley 79 de 1988, las personas naturales o jurídicas que contraten con las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado no podrán ser miembros, ni intervenir directa o indirectamente en su organización y funcionamiento.

ARTICULO 19º. PROHIBICIÓN DE ACTUAR COMO ENTIDADES DE AFILIACIÓN COLECTIVA. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado sólo podrán afiliarse al Sistema de Seguridad Social Integral a sus trabajadores asociados y no podrán actuar como asociaciones o como agremiaciones para la afiliación colectiva de trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social, ni como asociaciones mutuales para los mismos efectos.

La Cooperativa y Precooperativa que viole esta prohibición se hará acreedora a las sanciones establecidas en el presente decreto y demás normas sobre la materia.

ARTICULO 20º. PROHIBICIÓN PARA COOPERATIVAS DIFERENTES A LAS DE TRABAJO ASOCIADO. Las Cooperativas multiactivas, integrales o especializadas no podrán tener relaciones de trabajo asociado con sus trabajadores, ni establecer secciones de trabajo asociado.

Las Cooperativas a que hace referencia en el inciso primero de este artículo, con actividad de trabajo asociado, tendrán un plazo máximo de seis (6) meses contados a partir de la vigencia del presente decreto para desmontar la sección de trabajo asociado.

ARTICULO 21º. PROHIBICIÓN PARA LAS ENTIDADES PROMOTORAS DE PRECOOPERATIVAS. Las entidades promotoras que, so pretexto de propiciar la asociación de personas en forma precooperativa, orienten o utilicen a las Precooperativas de Trabajo Asociado, para obtener beneficios en provecho lucrativo de sí mismas, serán sancionadas por la Superintendencia de la Economía Solidaria o el Ministerio de la Protección Social, dentro del marco de sus competencias.

CAPITULO QUINTO RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO Y COMPENSACIONES

ARTICULO 22º. OBLIGATORIEDAD Y AUTORIZACIÓN. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado tendrán un Régimen de Trabajo y de Compensaciones que será revisado y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los cuales hacen parte de los correspondientes estatutos de la Cooperativa.

Corresponde a la Asamblea General aprobar y reformar el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones y al Consejo de Administración establecer las políticas y procedimientos particulares que se requieran para su debida aplicación. El procedimiento de autorización del Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones será el que establezca el Ministerio de la Protección Social, a través de la Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo, en el que se indicarán además, los documentos que se deben presentar, los términos

para las correcciones o adiciones que se formulen cuando no cumplan los requisitos mínimos señalados en el presente decreto, o cuando contengan disposiciones que afecten los derechos fundamentales del trabajador asociado, la protección al trabajo del menor, la maternidad o la salud ocupacional.

La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado podrán adoptar los regímenes de trabajo y compensaciones en forma separada o integrada; en todo caso, una vez autorizados por el Ministerio de la Protección Social, deberán ser publicados, mantenerse visibles y disponibles para los trabajadores asociados.

ARTICULO 23º. OBLIGACIÓN DE LOS ASOCIADOS DE ACATAR EL RÉGIMEN DE TRABAJO Y DE COMPENSACIONES.- Acordado el Régimen de Trabajo Asociado y de Compensaciones por los asociados de conformidad con lo establecido en el presente decreto y autorizado por el Ministerio de la Protección Social, los trabajadores asociados quedan obligados a acatarlo y a cumplir sus disposiciones como expresión de sujeción a las decisiones colectivas adoptadas.

ARTICULO 24º. CONTENIDO DEL RÉGIMEN DE TRABAJO ASOCIADO. El Régimen de Trabajo Asociado deberá contener los siguientes aspectos:

1. Condiciones o requisitos para desarrollar o ejecutar la labor o función, de conformidad con el objeto social de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado.
2. Los aspectos generales en torno a la realización del trabajo, tales como: jornadas, horarios, turnos, días de descanso, permisos, licencias y demás formas de ausencias temporales del trabajo, el trámite para solicitarlas, justificarlas y autorizarlas; las incompatibilidades y prohibiciones en la relación de trabajo asociado; los criterios que se aplicarán para efectos de la valoración de oficios o puestos de trabajo; el período y proceso de capacitación del trabajador asociado que lo habilite para las actividades que desarrolla la Cooperativa, consagrando las actividades de educación, capacitación y evaluación.
3. Los derechos y deberes relativos a la relación del trabajo asociado.
4. Causales y clases de sanciones, procedimiento y órganos competentes para su imposición, forma de interponer y resolver los recursos, garantizando en todo caso el debido proceso.
5. Las causales de suspensión y terminación relacionadas con las actividades de trabajo y la indicación del procedimiento previsto para la aplicación de las mismas.
6. Las disposiciones que en materia de salud ocupacional y en prevención de

riesgos profesionales deben aplicarse en los centros de trabajo a sus asociados.

7. Las demás disposiciones generales que se consideren convenientes y necesarias para regular la actividad de trabajo asociado, las cuales no podrán contravenir derechos constitucionales o legales en relación con la protección especial de toda forma de trabajo y tratados internacionales adoptados en esta materia.

ARTÍCULO 25º. RÉGIMEN DE COMPENSACIONES. Compensaciones son todas las sumas de dinero que recibe el asociado, pactadas como tales, por la ejecución de su actividad material o inmaterial, las cuales no constituyen salario.

Las compensaciones se deberán establecer buscando retribuir de manera equitativa el trabajo, teniendo en cuenta el tipo de labor desempeñada, el rendimiento y la cantidad aportada.

El asociado podrá autorizar de manera escrita que su aporte sea descontado de la compensación que recibirá durante el respectivo periodo. En caso de que su aporte resulte superior a la compensación recibida, el asociado deberá asumir la diferencia, de igual manera se procederá en caso de que no se reciba compensación durante ese período.

El Régimen de Compensaciones de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberá contener, cuando menos, los siguientes aspectos:

1. Monto, modalidades de compensación y niveles o escalas para los diferentes trabajos o labores desarrolladas; periodicidad y forma de pago.
2. Deducciones y retenciones de las compensaciones que se le puedan realizar al trabajador asociado; requisitos, condiciones y límites.
3. Los aportes sociales sobre compensaciones, de acuerdo con lo establecido por los estatutos.
4. La forma de entrega de las compensaciones.

CAPITULO SEXTO SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL

ARTÍCULO 26º. RESPONSABILIDAD DE LAS COOPERATIVAS Y PRECOOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO FRENTE AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL. La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado será responsable de los trámites administrativos necesarios para realizar el proceso de afiliación y el pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y para tales efectos le serán aplicables todas las disposiciones legales vigentes establecidas sobre la materia. Está obligada a contribuir de esta manera a afiliar a sus asociados al Sistema de Seguridad Social Integral mientras dure el contrato de asociación.

La Cooperativa no suplirá su obligación de afiliación al Sistema, a la que se refiere el presente artículo, por el hecho de que sus asociados aparezcan como beneficiarios en el régimen contributivo en salud, como cotizantes a un régimen excepcional tanto en salud como en pensiones, como beneficiarios de un régimen excepcional en salud, como afiliado dependiente por otra empresa o como afiliado a salud y pensiones por otros ingresos diferentes a los derivados del contrato de asociación, como beneficiario afiliado al Régimen Subsidiado en Salud, o porque hayan presentado su clasificación por la encuesta del SISBEN.

PARAGRAFO. En los aspectos no previstos en el presente decreto, relacionados con el Sistema de Seguridad Social Integral, se aplicarán las disposiciones contenidas en la ley 100 de 1993 y las normas que la reglamentan, modifican o adicionan.

ARTÍCULO 27º. AFILIACIÓN E INGRESO BASE DE COTIZACIÓN EN MATERIA DE SALUD, PENSIONES Y RIESGOS PROFESIONALES. Los trabajadores asociados son afiliados obligatorios al Sistema de Seguridad Social Integral; para efectos de su afiliación se tendrá en cuenta como base para liquidar los aportes, todos los ingresos que perciba el asociado, de conformidad con lo señalado en el parágrafo 1º del artículo 3º de la Ley 797 de 2003 y normas que lo reglamenten.

El ingreso base de cotización no podrá ser inferior a un (1) salario mínimo legal mensual vigente, excepto cuando existan novedades de ingreso y retiro.

PARÁGRAFO. En aquellos casos en que el trabajador asociado además de las compensaciones propias de su condición, perciba salario o ingresos de uno o más empleadores, como trabajador independiente o por prestación de servicios como contratista, o ingresos como pensionado en un mismo período de tiempo, las cotizaciones correspondientes al Sistema General de Salud y de Pensiones serán efectuadas en forma proporcional al régimen de compensaciones, al salario que

tenga como dependiente, a los honorarios o ingresos que tenga como trabajador independiente, a la pensión o ingresos que tenga por pensión, o al ingreso devengado en cada uno de los sectores, y sobre la misma base.

ARTÍCULO 28º. PRESUPUESTO DE RECURSOS PARA LA SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL. Las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán prever en sus presupuestos, además de todos los costos y gastos necesarios para el desarrollo de sus actividades, lo relativo a los aportes para atender los pagos de la seguridad social integral, conforme a lo establecido en sus estatutos, los cuales deberán prever la posibilidad de que la cooperativa contribuya con el asociado en el pago de dichos aportes, en los porcentajes que se determinen.

Igualmente, podrá crear fondos especiales vía excedentes, por decisión de la Asamblea encaminados a garantizar el pago oportuno de los aportes y cotizaciones al sistema. Y podrán destinar partidas especiales buscando incrementos progresivos de este fondo que garanticen la existencia de los recursos necesarios para atender estas actividades.

ARTÍCULO 29º. PAGO DE LA COTIZACIÓN EN MATERIA DE SALUD, PENSIONES Y RIESGOS PROFESIONALES. La Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado incluirá en el presupuesto del ejercicio económico respectivo, los gastos necesarios para el pago de las cotizaciones a la Seguridad Social Integral. Para tal efecto, deberá recaudar los aportes y pagarlos al Sistema de Seguridad Social Integral, asumiendo la responsabilidad por el incumplimiento en el pago, por lo que le serán aplicables las sanciones previstas en la ley 100 de 1993 y los decretos que la reglamentan.

Para efecto del pago de las cotizaciones, en los Estatutos se deberá determinar la forma como los trabajadores asociados contribuirán al pago de las mismas.

Lo anterior, sin perjuicio de destinar para estos fines los recursos del Fondo de Solidaridad.

ARTÍCULO 30º. TRAMITES ADMINISTRATIVOS DE AFILIACIÓN. Para que las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, puedan cumplir con los trámites administrativos de afiliación al Sistema de los trabajadores asociados, deberán acreditar ante las administradoras de cada uno de los Sistemas:

- a) La condición de asociado y de la prestación de un trabajo personal a través de la Cooperativa o Precooperativa
- b) El certificado de constitución y el certificado de funcionamiento de la Cooperativa o Precooperativa de Trabajo Asociado, expedido por la autoridad

competente, el cual será exigible para el registro de la Cooperativa o Precooperativa como aportante ante las administradoras.

La Superintendencia Nacional de Salud, la Superintendencia Financiera, el Ministerio de la Protección Social, podrán verificar el mantenimiento de la calidad de trabajador asociado y el monto de los aportes.

ARTÍCULO 31º. PARTICIPACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL. Para efectos de los sistemas de información del Sistema de Seguridad Social Integral, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán cumplir con las obligaciones establecidas para los aportantes.

ARTICULO 32º. INFORMACIÓN A TERCEROS SOBRE AFILIACIÓN Y PAGO DE APORTES AL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL INTEGRAL RESPECTO DE TRABAJADORES ASOCIADOS. Dentro de los diez (10) primeros días de cada mes, las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado deberán informar al tercero contratante de sus servicios, sobre la afiliación y el pago de cotizaciones al Sistema de seguridad Social Integral.

De igual manera, los representantes legales de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, enviarán trimestralmente, dentro de los cinco (5) primeros días calendario, a la respectiva Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social y al Superintendente de la Economía Solidaria, certificación suscrita bajo la gravedad del juramento, en la que conste que se encuentra a paz y salvo por concepto de afiliación y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral respecto de los trabajadores asociados.

En el evento de que la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado no envíe dentro de los términos establecidos, la información y certificación a las que alude el presente artículo, se aplicarán las sanciones previstas en el artículo 34 del presente decreto.

CAPITULO SEPTIMO MECANISMOS DE CONTROL

ARTÍCULO 33º. CONTROL CONCURRENTE. Sin perjuicio de la inspección y vigilancia que ejerce la Superintendencia de la Economía Solidaria y las demás Superintendencias de acuerdo con la actividad ejercida por la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado, el Ministerio de la Protección Social, en los términos del Decreto 205 de 2003 y de las normas que lo modifiquen o adicionen, está igualmente facultado para efectuar la inspección y vigilancia sobre la regulación y condiciones de trabajo desarrollado por los asociados.

Los inspectores de trabajo y seguridad social atenderán las reclamaciones que se presenten en relación con el cumplimiento de las obligaciones generales en virtud del trabajo asociativo y podrán actuar como conciliadores en las eventuales discrepancias que se presenten.

PARÁGRAFO. El Ministerio de la Protección Social y la Superintendencia respectiva de acuerdo con la actividad económica desarrollada por la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado, para sus gestiones de inspección y vigilancia podrá apoyarse en Universidades, o en organizaciones de carácter social, o en otras instituciones de derecho público o privado. En todo caso, tanto la dirección del proceso investigativo, como la decisión de fondo, serán de resorte exclusivo del funcionario competente.

ARTÍCULO 34º. CONTROL DE PRACTICAS NO AUTORIZADAS O PROHIBIDAS.- Toda Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado que desarrolle actividades que sean contrarias a su naturaleza, previa investigación será sancionada por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, o la Superintendencia competente conforme a lo previsto en el artículo 36 de la Ley 454 de 1998 y demás normas vigentes o que la modifiquen o sustituyan, y para tales efectos podrán imponer sanciones administrativas personales y multas entre otras sanciones.

ARTÍCULO 35º. MULTAS. El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá multas diarias sucesivas hasta de cien (100) Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes, a las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado que incurran en las conductas descritas como prohibiciones en el artículo 17 del presente decreto, de conformidad con lo previsto en la ley 50 de 1990.

PARÁGRAFO. Las sanciones de que trata el presente artículo se aplicarán sin perjuicio de la responsabilidad solidaria existente entre la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado que suministre trabajadores en forma ilegal y el usuario o tercero beneficiario de sus servicios.

ARTÍCULO 36º. SANCIÓN PARA USUARIOS O TERCEROS BENEFICIARIOS DEL TRABAJO PRESTADO POR LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO. El Ministerio de la Protección Social a través de las Direcciones Territoriales, impondrá las sanciones a que se refiere el artículo 35 del presente decreto, a los usuarios o terceros beneficiarios que contraten con las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado el envío de trabajadores en misión o la intermediación laboral.

CAPITULO OCTAVO DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 37º. SISTEMA DE INFORMACIÓN. El Ministerio de la Protección Social, a más tardar dentro de los seis (6) meses siguientes a la entrada en vigencia del presente decreto, creará y pondrá en funcionamiento un Sistema de Información para las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, mediante el cual se verifique, entre otros aspectos, el cumplimiento de las debidas protecciones a los trabajadores asociados en materia de Seguridad Social Integral, así como el seguimiento y control de que los asociados que se encuentren vinculados a los contratos que las Cooperativas y Precooperativas celebran con personas jurídicas o naturales, para el cumplimiento de su objeto, se encuentran debidamente amparados por el Sistema de Seguridad Social Integral, e identificados en su condición de trabajador asociado.

En el mismo término, el Ministerio de la Protección Social, deberá tomar las medidas necesarias para dar inicio a un plan de capacitación respecto del Sistema de Información y de verificación de los aspectos señalados en el presente decreto.

ARTÍCULO 38º. FORMAS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS DE TRABAJO. Las diferencias que surjan entre las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado y sus asociados en virtud de actos cooperativos de trabajo, se someterán en primer lugar a los procedimientos de arreglo de conflictos por vía de conciliación estipulados en los estatutos. Agotada esta instancia, si fuera posible, se someterán al procedimiento arbitral de que trata el Código de Procedimiento Civil, o a la jurisdicción laboral ordinaria.

ARTÍCULO 39º. VIGENCIA Y DEROGATORIAS. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación y deroga el Decreto 468 de 1990 y las demás disposiciones que sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dado en Bogotá D.C.

DIEGO PALACIO BETANCOURT
Ministro de la Protección Social

ROSEMBERG PABÓN PABÓN
Director Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria