

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL
FORTALECIMIENTO COLECTIVO DE LA COOPERATIVA LECHERA INDIGENA
“EL SOL DE LOS PASTOS”
(PASANTIA)**

IVAN ALIRIO TARAMUEL CAICEDO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2003**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL
FORTALECIMIENTO COLECTIVO DE LA COOPERATIVA LECHERA INDIGENA
“EL SOL DE LOS PASTOS”
(PASANTIA)**

IVAN ALIRIO TARAMUEL CAICEDO

**Informe final de pasantía presentado como requisito para optar el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**ASESOR
ARTURO FIDEL DÍAZ THERÁN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2003**

NOTA DE ACEPTACION

CARLOS ARTURO RAMIREZ

Jurado.

JOSE LUIS BENAVIDES

Jurado

ARTURO FIDEL DÍAZ THERÁN

Asesor

San Juan de Pasto, Mayo de 2003

DEDICATORIA

A Dios, ser supremo que guía mis pasos, de quien viene la sabiduría y conforta mi alma, en quien oriento mi proyecto de vida.

A Mi Madre, MARIA OTILIA CAICEDO. Quien es mi amiga y ha sido el apoyo incondicional, la que desde niño me inculco la fortaleza y el coraje para alcanzar lo que uno se propone y lo más importante quien me ha dedicado todo el cariño de madre para que en ningún momento sienta impotencia para alcanzar mis ideales.

A Mi Padre, ANGEL MARIA TARAMUEL. Quien me ha inculcado el respeto, la disciplina, el amor al trabajo, y a enfrentar las dificultades que se cruzan en el camino de la vida. Quien con su filosofía de la perseverancia ha logrado vencer los obstáculos y alcanzar grandes metas.

A Mi Familia, mis hermanas Clara Ligia, Hilda Maria, Graciela, Noemí, Patricia, y mi hermano Ramón quienes han sabido comprenderme y de alguna manera me colaboraron para poder cumplir con mis metas

IVAN ALIRIO TARAMUEL CAICEDO

AGRADECIMIENTOS

Al Sr. Luis Alberto Cuaces; Gerente de la Cooperativa “El Sol De Los Pastos”; por creer en mis capacidades y brindarme su colaboración en el desarrollo de este trabajo.

Al Concejo de Administración; por darme la oportunidad y el respaldo para la realización satisfactoria de este trabajo.

Al Asesor Dr. Arturo Fidel Díaz Therán; por su valiosa colaboración en todas las etapas del Plan de Trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. RESUMEN DEL PLAN DE TRABAJO	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.2 Formulación del problema	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo general.	18
1.2.2 Objetivos específicos.	18
1.3 JUSTIFICACION	19
1.4 PROCEDIMIENTO METODOLOGICO	21
1.4.1 Tipo de estudio	21
1.4.2 Método de investigación	22
1.5 FUENTES Y TECNICAS DE INVESTIGACION	22
2. RESULTADOS DE LA PASANTIA	24
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	24
2.2 DIAGNOSTICO INTERNO DE LA COOPERATIVA	29
2.2.1 Diagnostico del proceso administrativo	34
3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO COLECTIVO PARA LA COOPERATIVA LECHERA INDIGENA “EL SOL DE LOS	

PASTOS”	42
3.1 PLANEACION	42
3.1.1 Formulación de los valores y principios corporativos	43
3.1.2 Formulación de la Misión	46
3.1.3 Formulación de la Visión	47
3.1.4 Formulación de políticas	48
3.1.4.1 Formulación políticas por cada departamento	49
3.1.5 Análisis situacional de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”	63
3.1.6 Formulación de estrategias	67
3.1.7 Formulación de Objetivos	74
3.1.8 Presupuesto	77
3.1.8.1 Políticas para Desarrollar el Presupuesto	77
3.1.9 Programas	85
3.2 ORGANIZACIÓN	87
3.2.1 Estructura Organizacional	87
3.2.1.1 Niveles de organización	88
3.2.1.2 Principios de autoridad y responsabilidad	89
3.2.2 Departamentalización	90
3.2.3 Planta de personal y nómina	92
3.2.4 Talento humano	95
3.2.5 Cultura organizacional	99
3.2.6 Herramientas Administrativas	99

3.2.7	Organigrama	100
3.3	DIRECCION	102
3.3.1	Modelo de Dirección	102
3.3.2	Estilo de liderazgo	103
3.3.3	Sistema de comunicación	105
3.4	CONTROL	106
3.4.1	Control Administrativo	106
3.4.2	Indicadores de gestión	108
3.4.2.1	Índices de eficiencia	108
3.4.2.2	Índices de eficacia	109
3.4.2.3	Índices de impacto causal	110
3.4.2.4	Índices de actividad	110
3.4.3	Bondades de la propuesta	111
4.	ACTIVIDADES REALIZADAS	113
4.1	INFORME APOYO EN LA DIRECCION	113
4.2	INFORME CAPACITACIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	121
4.3	INFORME DE TALLERES CON LOS ASOCIADOS	124
5.	CONCLUSIONES	131
6.	RECOMENDACIONES	133
	BILBIOGRAFIA	135
	ANEXOS	138

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Amortización de la deuda Cuenta Nacional de Crédito Indígena	73
Tabla 2. Programas propuesto a desarrollar en la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”	86
Tabla 3. Nomina mensual de personal	94
Tabla 4. Capacitaciones consejo de administración	123
Tabla 5. Talleres de integración con los asociados años 2002	127
Tabla 6. Talleres de integración con los asociados años 2003	128
Tabla 7. Relación de muestras leche de la Cooperativa	129

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”	
Balance General. A 31 de Diciembre de 2002	139
Anexo B. Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”	
Estado de excedentes o perdidas del 1 de ene. A 31 de dic 2002	140
Anexo C. Lista de precios de los productos lácteos de la Cooperativa	
Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”	141
Anexo D. Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”	
Relación de gastos mensuales	142
Anexo E. Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”	
Plan de acción –octubre a diciembre de 2002	143
Anexo F. Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos” Acta de	
compromisos suscritos para reestructuración y Cofinanciación Mayo	
19 de 2003	146

RESUMEN

La Propuesta de Mejoramiento del Proceso Administrativo para el Fortalecimiento Colectivo la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol De Los Pastos” se planteo para orientar, identificar y formular los principales elementos contenidos en el proceso administrativo de la planeación, organización dirección y control, los cuales son indispensables determinar para que la función de gerente o directivo no se vuelva difícil y se posea referentes técnicos para la gerencia.

Para desarrollar la propuesta en primera instancia se realizo un diagnóstico interno de la cooperativa y del proceso administrativo desarrollado en la empresa, el cual se baso en determinar que tipo de planeación se realizaba, cual es su estructura organizacional, la forma en que el directivo dirige a sus colaboradores y los controles que posee la cooperativa. Con lo anterior se logro identifica las dificultades enfrentadas para delinear las posibles salidas y formular la propuesta.

La propuesta se orienta a la planificación y determinación de los valores y principios corporativos, la fijación de la misión, visión, políticas generales y específicas, estrategias, objetivos, presupuesto, programas, estructura organizacional, modelo de dirección y control. Con el a fin de buscar un a herramienta que pueda ayudar a fortalecer la cooperativa en su parte organizacional.

ABSTRACT

The Proposal of Improvement of the Administrative Process for the Collective Invigoration the Cooperative Indigenous Milkmaid The Sun Of The Grasses you outlines to guide, to identify and to formulate the main contained elements in the administrative process of the planeacion, organization address and control, which are indispensable to determine so that manager's function or directive not you difficult return and it is possessed relating technicians for the management.

To develop the proposal in first instance one carries out an internal diagnosis of the cooperative and of the administrative process developed in the company, which you bases on to determine that planeacion type was carried out which is its organizational structure, the form in that the directive directs to his collaborators and the controls that it possesses the cooperative. With the above-mentioned you achievement identifies the difficulties faced to delineate the possible exits and to formulate the proposal.

The proposal is guided to the planning and determination of the values and corporate principles, the fixation of the mission, vision, general and specific politicians, strategies, objectives, budget, programs, it structures organizational, I model of address and control. With the one in order to look for a to tool that he/she can help to strengthen the cooperative in their organizational part.

INTRODUCCIÓN

La práctica empresarial por medio de la pasantía se constituye en un mecanismo de acercamiento así como de aprendizaje en donde el estudiante se enfrenta a una responsabilidad de trabajo y a una labor social. El tiempo de la pasantía se convierte en un espacio donde se confronta la teoría con la práctica y a la vez se experimenta el verdadero rol del administrador en la empresa, contando así con sus conocimientos y creatividad para reconocer las oportunidades y analizar las amenazas del entorno.

El desarrollar la propuesta de mejoramiento del proceso administrativo para el fortalecimiento colectivo de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, determinará la filosofía de la empresa y proveerá de un conocimiento objetivo de su administración.

Con la propuesta se pretende brindar la posibilidad de implementar un proceso administrativo en la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, el cual ayude a mejorar la actividad empresarial y facilite la dirección de la misma, pues, es una empresa donde sus asociados poseen un bajo nivel de educación, presentando un mayor grado de dificultad para su administración, por lo tanto es indispensable para el directivo determinar bajo que parámetros debe administrarla.

En cooperativa Lechera indígena “El Sol de los Pastos”, es indispensable desarrollar una propuesta que brinde una visión amplia de la forma de administrarla y mediante su rediseño organizacional logre el engranaje de sus partes, con el objeto de alcanzar los objetivos organizacionales, los cuales deben ser conocidos por todo el personal vinculado con la cooperativa

Dentro del proceso de estudio para la formulación de la propuesta, se sintetizó elementos fundamentales de la metodología acordes con el estudio que se realizó, de esta forma, el estudio es Empírico-Analítico de corte cuali-cuantitativo; dentro de su tipo, descriptivo y de campo, pues es fruto de los diferentes talleres realizados en los resguardos asociados en la cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos” con un enfoque organizacional; también orientado desde referencias bibliograficas de autores como Idalberto Chiavenato (Introducción a la Teoría General de la Administración); James Gibsón (las Organizaciones comportamiento estructura y procesos); entre otros, los cuales son básicos en la contribución de la propuesta de mejoramiento del Proceso Administrativo para el fortalecimiento colectivo de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”.

1. RESUMEN DEL PLAN DE TRABAJO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Analizado los factores internos y externos del entorno donde desarrolla la actividad empresarial, los cuales impulsan o dificultan el desempeño y son determinantes para alcanzar el éxito de una empresa; el análisis de estas fuerzas posibilita desarrollar nuevas formas de enfrentar los desafíos que se presentan, convirtiendo a una organización en dinámica y dispuesta al cambio. De igual manera la competitividad como política global de la económica, pone al descubierto las debilidades de las empresas y brinda la oportunidad de crecer a las que están preparadas.

Para el caso de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, las variables del entorno y la competitividad, han contribuido a debilitarla, porque no se preparó consecuentemente con las exigencias del medio empresarial, ya que con la disminución del consumo nacional y la sobreoferta de productos lácteos de empresas nacionales y extranjeras, conllevaron a la reducción de la cuota de mercado, dificultando la comercialización de sus productos, lo que ocasionó la difícil situación económica en la que se encuentra hoy la empresa.

Otro aspecto fundamental y significativo ha sido que la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, ha carecido de un diseño adecuado de su entorno interno, que contribuya al fortalecimiento y desarrollo institucional, al no especificar un *proceso administrativo* que se acomode a sus necesidades y brinde los suficientes parámetros para la planeación, organización, dirección y control, para los procesos empresariales desarrollados, reflejado en el mínimo crecimiento hasta hoy logrado por la empresa, conllevando a la desmotivación de los asociados por su cooperativa.

Las razones para hacer estas apreciaciones son: los mínimos aportes sociales de los asociados con su empresa, el deficiente diseño de su estructura organizacional que se adaptó a las necesidades de la empresa, carencia de una capacitación adecuada del personal, no se organizó el departamento de mercadeo para que defina y alcance los respectivos objetivos de ventas y trace políticas claras de comercialización, lo anterior llevo a la empresa afrontar una de las más grandes crisis en su historia, al reportar una elevada cartera morosa, un déficit en el capital de trabajo, perdiendo la capacidad de pago a sus proveedores asociados.

Por otra parte de la descoordinación en las actividades empresariales, provoco la pérdida de credibilidad y desmotivación de los asociados, de ahí el destinar parcialmente la producción lechera de los hatos de los asociados, reduciéndose el acopio de leche, que hoy está en 4.500 litros diarios en promedio, lo que anteriormente se procesaban alrededor de 25.000 litros día, por la disminución de

acopio de leche se determinó realizar un acuerdo comercial de urgencia, para vender la leche en caliente (sin ningún proceso) a la empresa FRIESLAND COLOMBIA S.A. Para no incurrir en elevados costos fijos y variables, que ocasionen mayores pérdidas para la cooperativa.

1.1.2 Formulación del problema ¿Qué propuesta de mejoramiento del proceso administrativo será el más adecuado para la el fortalecimiento colectivo de la cooperativa lechera indígena “El Sol de los Pastos”, con el fin de constituir una empresa, disciplinada, con un agradable ambiente organizacional, que se acomode a los cambios del ambiente y logre alcanzar el éxito empresarial?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general Formular una propuesta de mejoramiento del proceso administrativo que ayude al fortalecimiento colectivo de la cooperativa lechera indígena “El Sol de los Pastos”

1.2.1 objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del proceso administrativo de la cooperativa lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, a fin de diseñar una propuesta de mejoramiento del proceso administrativo.

- Formular una propuesta de mejoramiento del proceso administrativo que ayude al fortalecimiento colectivo de la cooperativa lechera indígena “El Sol de los Pastos”, con el fin de lograr mayor integración de entre sus colaboradores.
- Apoyar al gerente en la dirección y toma de decisiones de la cooperativa lechera indígena “El Sol de los Pastos”, para que su gestión obtenga los resultados esperados.
- Capacitar al Consejo de Administración, en los conceptos básicos de administración y cooperativismo, para que el apoyo que brindan al gerente impulse el desarrollo de la empresa.
- Realizar talleres de integración con los asociados buscando mayor compromiso con su cooperativa

1.3 JUSTIFICACIÓN

El trabajo propuesto busca mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos: de administración, del proceso administrativo e información de fuentes secundarias de la Cooperativa Lechera Indígena "El Sol de los Pastos", determinar las causa del poco desarrollo logrado por la empresa, hallar las explicaciones a los problemas que presenta y formular una propuesta de mejoramiento del proceso administrativo para lograr su desarrollo y crear una cultura organizacional.

En la cooperativa se miran la ausencia de un proceso administrativo claro, en el que se defina la planeación, organización, dirección y control, que contribuya a poseer una empresa disciplinada, organizada, demostrando liderazgo en su dirección. También se observa que la empresa ha carecido de un proceso continuo de capacitación cooperativa tanto del personal operativo como de los asociados, por lo tanto la desmotivación de estos; por otra parte la idiosincrasia de los indígenas asociados, quienes tienen una forma errada de concebir la administración de la empresa y el entorno que los rodea.

De seguirse careciendo de una propuesta de mejoramiento del proceso administrativo acorde con las necesidades de la cooperativa, se puede prever que seguirá la desorganización, la falta de motivación y compromiso de los trabajadores y asociados, para alcanzar los objetivos organizacionales, así como, la supervivencia, competitividad y desarrollo, y al contrario generará conflicto y descontento en la comunidad indígena.

Para el logro de los objetivos organizacionales de la cooperativa, se hace necesario y de vital importancia el diseño de proceso administrativo, que guíe el desarrollo empresarial, al establecer la planeación, donde se especifique los valores, principios, políticas, objetivos, metas y estrategias, organizando la empresa de una manera formal y adecuada describiendo las áreas funcionales,

distribuyendo responsabilidades los directivos, gerente, jefes y colaboradores de la empresa.

El lograr diseñar una propuesta de mejoramiento del proceso administrativo, hace que la cooperativa lechera indígena “El Sol de los Pastos”, se fortalezca en todas sus actividades, al tener delineado lo que desea alcanzar y quienes son sus responsables, lo que posibilitará el crecimiento cooperativo, contando con un ambiente organizacional agradable que permita un desarrollo integral de la empresa.

1.4. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

1.4.1 tipo de estudio. Corresponde a un tipo de estudio descriptivo y correlacional, porque se identificará elementos y características principales que se involucran en la formulación de la propuesta de mejoramiento del proceso administrativo para el fortalecimiento colectivo de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, el estudio permite identificar las formas de administración de la empresa implementadas, el comportamiento de los trabajadores, la gestión desarrollada por los consejeros y el grado de motivación e integración de los asociados. Con la observación directa y las entrevistas realizadas durante las visitas y talleres se pretenderá encontrar diferentes puntos de vista de los asociados, los que mantienen el optimismo por la empresa

y la siguen impulsando manteniéndose firmes en su propósito de ser empresarios lo que es digno de tenerse en cuenta y apoyan a soportar la propuesta.

1.4.2 Método de investigación. El método de investigación a emplearse para desarrollar el plan de trabajo propuesto es el inductivo-deductivo; al iniciar por la observación directa fenómenos y de las situaciones particulares, con el propósito de llegar a conclusiones generales y a partir de estas señalar verdades particulares explícitas.

Además se utilizará el método analítico, identificando cada una de las partes y situaciones en la realidad, estableciendo la relación causa - efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

1.5 FUENTES Y TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

La información primaria será recolectada a través de observación directa como técnica de recolección de datos y entrevistas personalizadas dirigidas a los miembros del consejo de administración, gerencia, empleados y asociados quienes conocen mejor el desarrollo de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”. Este método permitirá tener una información directa y confiable de todas las actividades y situaciones, así como las decisiones tomadas y

dificultades enfrentadas, para determinar los pasos a seguir en la formulación de la propuesta.

Por otra parte es necesario recurrir a las fuentes secundarias para obtener la información básica; a través de libros de: fundamentos básicos de la administración y del proceso administrativo, la estructura administrativa, textos sobre las funciones administrativas y empresariales, documentos que suministran información más amplia sobre el tema. A la vez que se buscará en los documentos y archivos de la cooperativa, como en diseños de proyectos iniciales, los estatutos, actas del consejo de administración, reglamentos y resoluciones, estados financieros como también de la literatura que nos provee las ciencias administrativas y trabajos investigativos realizados a la cooperativa.

2. RESULTADOS DE LA PASANTIA

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La comunidad indígena de la etnia de los pastos asentada en la altiplanicie de Túquerres e Ipiales, siendo una zona eminentemente agropecuaria, afronta el principal problema en su economía, la comercialización de la producción de leche de las familias indígenas, las que devengan sus ingresos de esta actividad. Por el problema mencionado las autoridades tradicionales de los siete resguardos de: Cumbal, Panan, Chiles, Guachucal, Colímba, Muellamues y Carlosama. Deciden conformar una empresa asociativa con cubrimiento regional. La formulación y ejecución del proyecto lechero indígena contó con el apoyo de la Red de Solidaridad y el Plan Mundial de Alimentos.

Después de varias reuniones donde se determinó contratar a FUNDAEMPRESA, entidad especializada en el tema, la cual durante un lapso de seis meses realiza un trabajo de capacitación a líderes y consultas con las comunidades y constituye la Cooperativa Lechera Indígena de Nariño El Sol de los Pastos COLINA, con un equipo de especialistas y técnicos indígenas que acompañaron los procesos administrativos, de producción y de comercialización.

La cooperativa lechera indígena "El Sol de los Pastos". Es una empresa de economía solidaria, sin ánimo de lucro, "constituida legalmente mediante acta No. 001 del doce (12) de Diciembre de mil novecientos noventa y cinco (1995), inscrita en la cámara de comercio el 10 de Abril de 1996, bajo el No. 05 Folio 01 libro 01, identificado con el NIT: 837 0000.55-1"¹, agrupando a 520 asociados indígenas fundadores, bajo la razón social Cooperativa Lechera Indígena de Nariño El Sol de los Pastos COLINA, con el siguiente objeto social: "Promover y mejorar permanentemente las condiciones económicas, sociales y culturales de los asociados en cuanto estén vinculados a las actividades agropecuarias y, en particular, a la producción de leche. Procurando en su acción no solo el beneficio de los asociados, sino el de los miembros de su familia y el desarrollo de la región donde opera"², la empresa tiene sede en el municipio de Guachucal, en el kilómetro 4 finca santa margarita entre la vía Guachucal - Cumbal en el departamento de Nariño. La que desde su conformación ha ejecutado los siguientes proyectos:

“Acopio y Comercialización de Leche en Caliente: Con este proyecto la cooperativa inicia sus operaciones económicas en el mes de octubre de 1996. Se acopiaron y comercializaron 5500 litros de leche con la participación de 550 asociados. Es decir 10 litros por asociado, en promedio. Con la entrada en actividad la Cooperativa logró la participación de 2050 asociados y en la

¹ COOPERATIVA LECHERA INDIGENA “EL SOL DE LOS PASTOS”. Actas consejo Administración.

² Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos. Estatutos, 1996.

actualidad, cuenta con 600, por motivos de las dificultades que enfrenta la empresa a razón de la falta de capital de trabajo.

Proyecto de Producción y Comercialización de Leche Fría: El objetivo principal del proyecto fue la construcción de la planta Santa Margarita con el fin de comercializar la leche en frío y procesar derivados lácteos.

En la ejecución financiera, las inversiones en construcción (488.929.232) fueron superiores a lo planteado en el proyecto original, (188.062.100) debido a, diferentes inconvenientes presentados en la ejecución.

Producción y Comercialización de Derivados Lácteos: Esta actividad inicia prácticamente en el mes de febrero de 2000, con la venta mensual por valor de unos 17.000.000, incrementándose en el término de unos cinco meses a unos 25.000.000, y posteriormente se estabilizó en unos 35.000.000, Los productos procesados y empaque con la etiqueta de la empresa se mercadea en municipios como Pasto, Ipiales, (Municipios de la Exprovincia de Obando) Túquerres, Tumaco, Yacuanquer, Tangua, La Florida, Taminango. Estos productos se vendieron preferiblemente a programas de nutrición infantil del ICBF. La distribución de los productos en la costa pacífica fracasó especialmente por el bloqueo casi permanente que la guerrilla impuso en la carretera al mar³.

³ COOPERATIVA LECHERA INDÍGENA “EL SOL DE LOS PASTOS”, Archivo de proyectos ejecutados, 1997.

Misión inicial de la empresa. “La Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos” está en el mercado regional y nacional, con productos de alta calidad, empleando en sus procesos avanzada tecnología.

Somos una empresa sólida económica y financieramente, que garantiza estabilidad en la entrega de los productos, seriedad y total cumplimiento de los compromisos, satisfaciendo las exigencias de los clientes, lo anterior porque cuenta con el respaldo de la Comunidad Indígena y de sus autoridades”⁴.

“Objetivos iniciales de la empresa”⁵

- Buscar fortalecer la economía de los resguardos asociados en la empresa, a fin de lograr alternativas de mercadeo, de producción, de capacitación, de asistencia técnica, de recursos financieros, de procesos administrativos de la empresa como sistema solidario, de coordinación y apoyo institucional, que requiere la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, para lograr su consolidación y proyección futura en beneficio de un amplio sector de la comunidad de los indígenas Pastos.

⁴ COOPERATIVA LECHERA EL SOL DE LOS PASTOS, Estudio de caso 2002.

⁵ *Ibíd.*

- Fortalecer la identidad social, económica, política de los indígenas pastos mejorando las condiciones de vida y de los productores asociados.
- Lograr el reconocimiento social y económico de los indígenas pastos, como oferentes de productos competitivos en calidad, cantidad y posicionarlos en el mercado.
- Propiciar la unión socio política de los siete resguardos asociados.
- Apoyar desde un proyecto económico el proceso de fortalecimiento de la territorialidad indígena.
- Mostrar la capacidad de los indígenas de producir cooperadamente, superando las barreras y el aislamiento impuesto históricamente,
- Buscar nuevas alternativas de producción y de comercialización.

Tanto la misión como los objetivos iniciales de la empresa no se a podido alcanzar pues los objetivos en alguna medida se han logrado pero en definitiva solo se quedaron en la mente de quienes en primera instancia los formularon, más no se los hizo conocer y apropiar a los asociados y trabajadores.

2.2 DIAGNOSTICO INTERNO DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, hoy está organizada en tres áreas funcionales y una pequeña sección de ventas. Comprendidas así:

Área Producción: es el área más compleja por ser una empresa agroindustrial comprendida por todo un inventario de maquinaria para la transformación completa de la leche cabe mencionar, la planta de producción comprende la sección de plataforma de recibo, descremadora de leche, lavado de cantinas, laboratorio de control de calidad, la maquinaria donde se ubica el equipo de bombeo, la caldera, banco de hielo y la planta eléctrica, almacenamiento de leche fría con 6 tanques de capacidad total de 45.000 metros cúbicos; la sección de proceso de derivados lácteos, conformada por: La pasteurización, marmitas para cuajar la leche, prensado de diferentes tipos de quesos, fabricación de mantequilla, crema de leche, empaque de productos, cuarto frío con capacidad de 45 metros cúbicos, la capacidad instalada es de 13.500litros de leche diarios y la planta de tratamiento de aguas residuales.

El área de producción es la que presenta mayor dificultad para organizar por la variedad de operaciones realizadas, entre los problemas más frecuentes, se tiene: deficiente manejo en la producción, no se logra estandarizar el peso en

empacado de los derivados lácteos, no se alcanza calidad en la producción de los derivados lácteos por la baja calidad higiénica de la lechera, ya que las pruebas de laboratorio como reductasa y sólidos totales no alcanzan los topes exigidos para el proceso de 4.5 horas y 11.8 respectivamente; no hay un adecuado aprovechamiento de su maquinaria, debido ha mantener subutilizada la capacidad instalada, pues tan solo se acopiaban 25.000 litros de leche, correspondiendo al 55% de su capacidad instalada que al 100% de su utilización le permitiría acopiar 45.000 litros diarios, por otra parte lo que corresponde a la capacidad instalada para el proceso de derivados lácteos se encuentra también subutilizada por procesar 5000 litros de leche en promedio correspondiendo al 37% de su capacidad total. Disminuyendo así la capacidad competitiva.

Por otra parte se hace necesario diseñar los respectivos controles de calidad, a fin de ser competitivos en la producción, capacitando motivando y dando incentivos al capital humano, y a la vez realizando la planeación de la producción,

Área Contable-financiera: está representada por una contadora y una secretaria - tesorera, desarrollando las actividades en armonía y eficiencia existiendo un ambiente de cordialidad; haciendo una descripción y análisis de los estados financieros de la cooperativa se tiene:

La cooperativa Lechera Indígena "El Sol de los Pastos", presenta en su último Balance General, aspectos tales como (Ver anexo A).

La empresa presenta una estructura financiera inadecuada porque los pasivos superan al activo total y comprometen el patrimonio en \$ 8'151.000.00, describiendo que los activos corrientes son menores a los pasivos corrientes lo que determina un capital de trabajo negativo.

La disminución permanente de los recursos de capital de trabajo, (Activo corriente menos pasivo corriente), para el año 2.002 presenta un saldo negativo de \$(240.320.549.) millones, por otra parte se mantiene el nivel de endeudamiento con el Fondo de Crédito Indígena de \$ 1.132.918.000. Por no haber obtenido una rentabilidad que le permita cubrir sus obligaciones a largo plazo; y hasta hoy no se ha realizado una valoración minuciosa de la empresa; también se tenía la confusión en cuanto a la inversión inicial al haberla visto como donación, cuando existe un crédito vigente, pero brinda la posibilidad de una reestructuración.

Lo que se puede concluir es que se debe mejorar la estructura financiera, por diferentes medios como, recapitalización de patrimonio, capitalización de la empresa por los asociados, inversión social por parte del gobierno, auxilios de entidades no gubernamentales, etc.

Estado de Excedentes y Pérdidas De 1 de enero a diciembre 31 de 2002. (Ver anexo B).

Analizando los rubros más significativos, se mira unos Ingresos operacionales de \$4.297.706.060, y los egresos operacionales alcanzan \$ 3.397.727.028, resultando una utilidad bruta de \$ 899.979.032; representando el 20.94% del nivel de ventas; pero la carga en gastos administrativos y de ventas son los que afectan la liquidez de la empresa debido a su alto nivel de \$ 1.130.428.267, e indica el 26.3% del nivel de ingresos; y total los egresos ascienden al 104% del nivel de ventas, situación que se ve reflejada en la pérdida operacional que representa el 4% del nivel de ventas. Lo anterior detalla que la empresa ha estado trabajando con baja eficiencia y no logra una rentabilidad, que por lo menos, le permita cubrir sus gastos,

De lo anterior podemos afirmar que las debilidades financieras de la empresa esta representada en el alto nivel de gastos correspondientes a ventas y administración, donde se incluye el rubro de transporte, siendo una cuenta muy elevada que no se ve compensada dentro del costo del producto.

Dicha situación se presenta puesto que la empresa no posee un sistema de contabilidad de costos definido que le permita a la misma determinar el valor real del costo de producción. Impidiendo aplicar el principio de asociación con los costos de cada producto, por dicha razón se observa que la depreciación de la maquinaria y equipo no se asocia a la fabricación del producto, es tratada como un gasto administrativo. Es importante mencionar que en los estados financieros del año 2002, no figura la provisión de pasivos laborales ya que por acta las directivas

de la cooperativa ordenaron su reversión y no tiene sentido mayor análisis de las razones financieras.

Por ende se hace necesario un análisis minucioso de la actividad empresarial, pues los últimos estados financieros reflejan pérdidas (año 2000, \$ - 64.160.461.00; año 2002 \$ -137'292 527.00) lo anterior lleva a concluir que la actividad empresarial no es rentable o la cooperativa ha carecido de un manejo eficiente de los recursos.

Sección de ventas: Comprende un pequeño lugar donde sólo se tiene un escritorio para facturación, la sección de ventas presenta deficiencia en su organización, estructuración y diseño; hasta el momento no se le ha dado la importancia que merece, para alcanzar mayores ingresos y continuar con la actividad empresarial. Por tal razón, es prioritario organizar el departamento de mercadeo definiendo sus funciones básicas para lograr alcanzar los objetivos de la Cooperativa.

Área administrativa: comprende las oficinas de: oficinas de gerencia, restaurante, archivos y almacenes, a la vez cuenta una red de Intranet donde se trabaja con 3 Computadores en red, los que tiene sus respectivas licencias.

El área administrativa se encuentra representada por el consejo de administración y gerencia a cargo del señor: LUIS ALBERTO CUACES, la cual no ha logrado

coordinarse de manera que se encuentre un punto de partida en la búsqueda constante por el desarrollo de la cooperativa. Por la mínima comunicación entre consejo y gerencia, no se ha logrado unir mayores esfuerzos para reorganizar la empresa. Cuando hoy el área administrativa debe ser pionera en el fortalecimiento de la Cooperativa a fin de desarrollar eficientemente las actividades y brindar solidez y cumplimiento en todas sus operaciones.

Área de gestión cooperativa: Concientes de su importancia, se puede precisar que esta no funciona, puesto que, sólo en el comienzo de la actividad empresarial se organizó y hoy no se le ha prestado la importancia que se merece, la cual es indispensable para desplegar las políticas de capacitación, integración de los asociados.

2.2.1 Diagnostico del proceso administrativo. Al realizar el análisis de éste, se observa que en la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, el proceso administrativo no sea desarrollado de una manera formal y adecuada, donde se perfile la planeación, organización, dirección y control, y apoye la formulación de políticas, estrategias, ayudando a estructurar los departamentos funcionales y las diferentes actividades de responsabilidad del gerente y los colaboradores. Para el caso de la cooperativa es el consejo de administración quien según estatutos, en su artículo 60 “funciones del concejo de administración”⁶ debe realizar el proceso administrativo (es quien planifica, diseña y toma las decisiones que ejecuta el

gerente) pero este organismo carece del suficiente conocimiento y formación que le brinde la posibilidad del manejo administrativo, gerencial y las habilidades para tomar decisiones trascendentales en favor de la empresa, evidenciado por el escaso desarrollo alcanzado hasta hoy, esto por la falta de conocimientos y habilidades y funciones que le competen al gerente más no a este organismo de la Cooperativa. Y se ha convertido en una disculpa para el gerente por la pausada recuperación de la empresa, cuando éste es el momento que demanda mayor dedicación y trabajo.

* **Planeación:** siendo esta una de las principales funciones del administrador y de vital importancia, al delinear los valores y principios corporativos, objetivos, políticas y estrategias; las que se convierten en caminos a seguir por la empresa.

En la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos” es preciso reconocer la falta de un proceso planeación formal, siendo una de las razones para que se desarrollen una serie de actividades que no están planeadas

La empresa posee metas y objetivos definidos en un plan de desarrollo pero no se les ha realizado el seguimiento, ni diseñado estrategias claras para alcanzarlos, pues estos sólo los conocía el gerente pero jamás enteró y comprometió al personal operativo y mucho menos a los asociados.

⁶ COOPERATIVA LECHERA INDÍGENA “EL SOL DE LOS PASTOS”, Estatutos, 1996.

La Cooperativa no cuenta con una estrategia general para competir en su industria tan solo se ha limitado a producir sin tener un objetivo de mercado; al igual que no predice ni controla las tendencias pertinentes al medio político, social y tecnológico. Tampoco se anticipa y controla las acciones y reacciones de los competidores en el mercado.

Por otra parte la empresa no se anticipa a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, asociados y empleados claves. Y desde inicios de su actividad empresarial, jamás ha desarrollado un proceso de presupuestación efectivo, asignando recursos con base en las metas fijadas, por tal razón no se ha fijado un tope de ventas ni un nivel óptimo para su sostenibilidad, con respecto a la toma de decisiones empresariales no sea manejado unos criterios ni enfoques, puesto que las decisiones trascendentales las han tomado el consejo de administración, sin tener mayor incidencia el gerente de la Cooperativa.

La Cooperativa posee una declaración escrita de su misión, pero no se hizo conocer, tanto al personal operativo como al asociado, ni sea motivado a trabajar hacia ella, para buscar mantener una sinergia entre sus áreas funcionales y en cuanto a los planes de contingencia no se tenía conocimiento alguno, razón por la cual no se formularon.

En definitiva la Cooperativa no posee objetivos, metas, estrategias, políticas coherentes, claramente comunicadas y consecuentes con las tareas realizadas, lo

cual ocasiona resultados inesperados, actuando con inmediatez y conduciendo a tomar decisiones erradas e incurrir en costos innecesarios. Sin planeación no puede haber control y por lo tanto no podemos comparar el desempeño actual con los objetivos, ni tampoco aplicar medidas correctivas necesarias por la falta de parámetros que permitan comparar y medir. Por ello existe la necesidad de implementar un proceso de planeación, a corto, mediano y largo plazo, donde que defina directrices de la cooperativa.

* **Organización:** en la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”. La función de organización presenta grandes debilidades, pues no posee un diseño lógico de estructura orgánica, tampoco se evidencia claramente todas las áreas de la organización en su organigrama, el cual no refleja una estructura acorde con las necesidades de la empresa, de igual manera no se mira en el organigrama los alcances deseables de control confundiendo la aplicación del principio de unidad de mando; en alguna medida se agrupan en forma apropiada las actividades similares desarrolladas en la empresa.

La Cooperativa tiene una descripción y especificación escrita de los cargos, pero a pesar de poseer por escrito las especificaciones, funciones de los cargos tanto en su parte administrativa, el caso del consejo de administración mediante los estatutos como la gerencia y la parte operativa en el manual de funciones, lamentablemente ha faltado su implementación, los que deben ser conocidos y

difundidos entre todos los integrantes de la empresa, para que les permita de ésta manera desarrollar todo su potencial y talento.

En la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”. Se requiere un organigrama que presente áreas bien definidas y también buscar de alguna manera medir el desempeño eficiente de los puestos de trabajo de la empresa.

* **Dirección:** está función administrativa determinada como la forma del gerente orienta y dirige a sus colaboradores al logro de los objetivos empresariales, la Cooperativa presenta una dirección con una mínima coordinación, al no existir un estado de animo favorable para el desempeño de las actividades, tampoco se mira satisfacción en el trabajo, no se observa un liderazgo del directivo, se carece de una estimulación de la creatividad, ni se define un sistema de comunicación reciproco, la organización no posee un buen sistema de recompensas y sanciones, por lo tanto los empleados no son capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización.

Se cree que todo se debe a la carencia de autonomía administrativa por parte del gerente, al no haberse determinado la autoridad y responsabilidad; al confundir la función administrativa se hizo caso omiso a la organización empresarial pasando por alto aspectos trascendentales como, organizar el departamento de personal para realizar el proceso de reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas al personal para su posterior contratación y vinculación; convirtiendo a la empresa

poco manejable e indisciplinada. Porque que las autoridades tradicionales de los resguardos asociados son quienes realizan a su acomodo la selección e incorporación de los diferentes trabajadores a la empresa. Cuartando la posibilidad del gerente de contar con el talento humano calificado e idóneo por medio de los respectivos procesos de incorporación del personal; esto fomenta que los trabajadores no se sientan comprometidos con su trabajo sino con quien les brinda la oportunidad para adquirirlo.

Por lo anterior no se mira una cultura de confianza, disciplina y respeto mutuo entre los diferentes niveles jerárquicos de la cooperativa, al no tener el gerente la suficiente autonomía en la dirección, se pierde el poder para dar solución inmediatas y acertadas a diferentes situaciones, las cuales requieren se tomen decisiones en el menor tiempo posible, dando pie al gerente para que tenga razón por su limitada iniciativa en pos de lograr el desarrollo de la empresa y no se mire reflejado el liderazgo del directivo, tampoco la motivación del personal, opacando la dirección de la empresa y el posible esfuerzo del gerente.

* **Control:** En la Cooperativa lechera indígena "El Sol de los Pastos". Al no haberse realizado una planeación no se tiene un referente para evaluar ni controlar, dejando que se hagan las cosas de acuerdo como se puedan presentar.

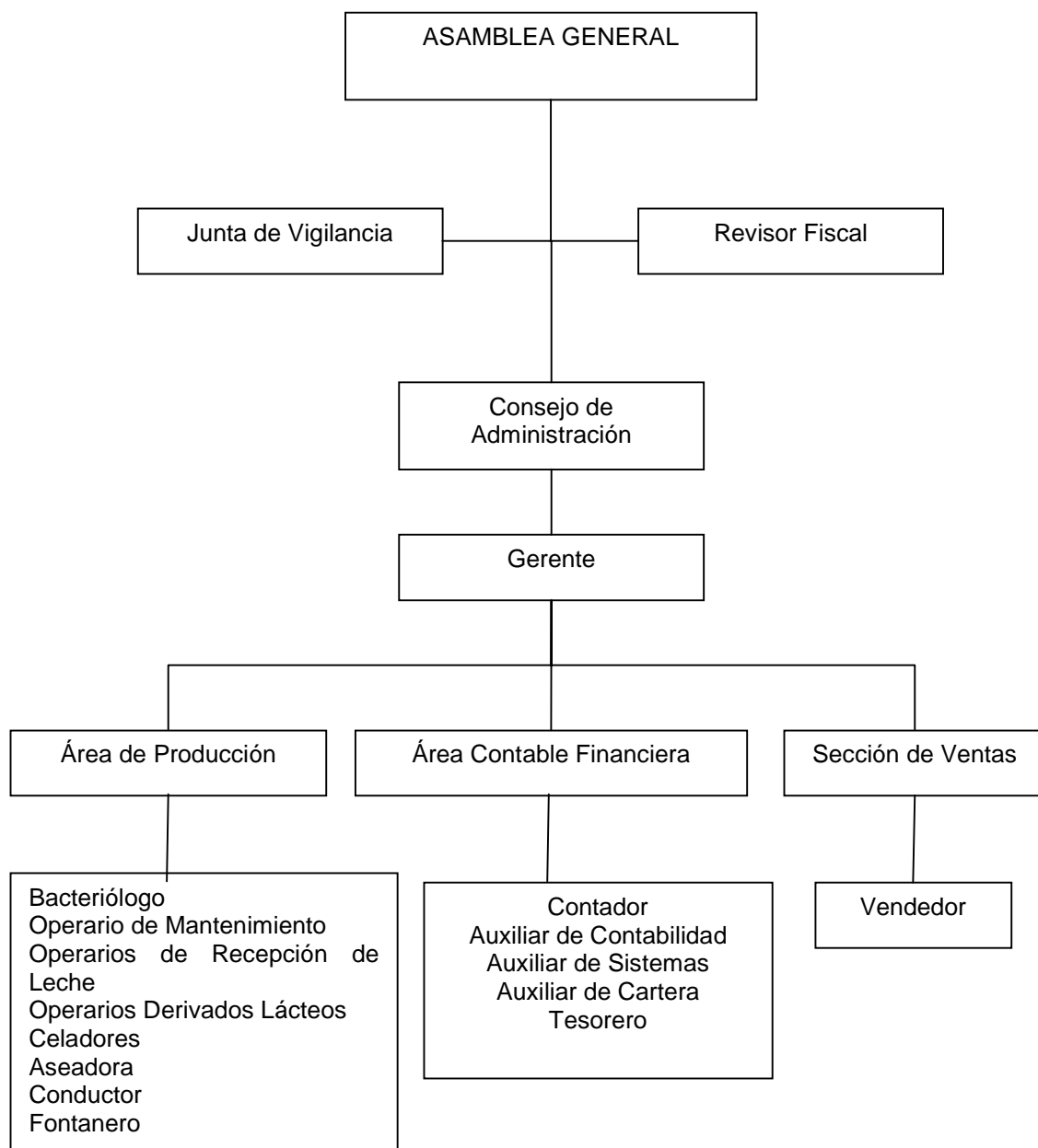
En la empresa no se desarrolló un sistema efectivo de control financiero tampoco un control de ventas, gastos e inventarios, ni se diseñó un sistema de control de la

producción, al no diseñar los respectivos controles se llegó a tener elevados inventarios de productos terminados y tenerse que negociar la producción a precios por debajo de sus costos y verse incrementada su cartera en 300.000.000 millones, quedando comprometido el capital de trabajo. Por otra parte se toleró que los asociados envíen leche de mala calidad, presentándose adulteraciones de leche o leche en acidez, en detrimento de la calidad de la producción de derivados lácteos.

Por la mala calidad de la leche y los derivados lácteos, los clientes y distribuidores reconocidos no se responsabilizaron por los productos, presentándose devoluciones y el no pago por los despachos realizados. Por lo anteriormente expuesto se ha necesario el establecer control de calidad y de evaluación, metas para sus departamentos, formular indicadores de rendimiento y gestión, los que podrían ayudar a mejorar la calidad en todos los procesos que se desarrollan en la empresa y mejorar el cumplimiento y la atención al cliente.

* **Organigrama:** la cooperativa lechera indígena “El sol de los Pastos”, presenta el siguiente organigrama (ver figura siguiente pagina)

FIGURA 1 “ORGANIGRAMA COOPERATIVA LECHERA INDIGENA EL SOL DE LOS PASTOS”⁷



⁷ COOPERATIVA LECHERA INDÍGENA “EL SOL DE LOS PASTOS”, Archivos de proyectos ejecutados, 1997.

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EL FORTALECIMIENTO COLECTIVO DE LA COOPERATIVA LECHERA INDIGENA “EL SOL DE LOS PASTOS”

Se propone la elaboración de una propuesta de mejoramiento del proceso administrativo para la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”. Para ello se ha desarrollado el trabajo en etapas las cuales incluyen la formulación para la empresa de una planeación, organización, dirección y control, son sus respectivos elementos. Donde se contó con la colaboración de las personas involucradas en la empresa, asociados, consejeros y personal de la empresa.

3.1 PLANEACIÓN

De acuerdo al análisis desarrollado del entorno interno, el cual aporta las pautas a tenerse en cuenta para el desarrollo de esta propuesta se tiene:

La planeación esta formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas especiales incluyen la determinación de los valores y principios corporativos, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y metas, lo que se reconvierte en un sistema de orientación para la toma de decisiones y acciones organizacionales.

La planeación es una herramienta que proporciona dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza las pérdidas y redundancia, y establece los estándares para facilitar el control. Cuando todos los involucrados conocen hacia donde se dirige la organización y cual deben ser su aporte para lograr los objetivos, entonces pueden empezar a coordinar sus actividades, u operar unos con otros y trabajar en equipos.

3.1.1 Formulación de los valores principios y corporativos

* **Los valores:** que señalan las actitudes, creencias y crearán determinada cultura organizacional así como un clima organizacional adecuado y orientarán su vida organizacional de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, son:

La honestidad, apertura, responsabilidad social y atención a los demás, transparencia, honorabilidad, idoneidad, visión, imaginación, curiosidad sin límites, fe en la gente, trabajo en equipo, confianza, dedicación al crecimiento y dedicación a la excelencia.

Uno de los objetivos de la dirección es que los valores corporativos se reflejen en los empleados, especialmente los siguientes:

- ✓ Responsabilidad: cada empleado responde a las funciones asignadas a su cargo y por los bienes con los que cuenta para el desempeño de sus labores.
- ✓ Equidad: todo personal de la cooperativa es tratado con imparcialidad, no hay ningún tipo de preferencias ni discriminaciones.
- ✓ Honestidad: actuar con transparencia en todo momento, ser íntegros.
- ✓ Servicio: tener siempre la disponibilidad para atender y ayudar a la gente.

* **Los principios:** son la creación de normas que regulan la vida de la organización que a la vez guían el desempeño de los directivos, asociados y colaboradores y ayudan a determinar la misión y visión, convirtiéndose en el fundamento principal para la toma de decisiones en la cooperativa lechera indígena “El Sol de los Pastos” son:

- *Respeto a la ley.* La Cooperativa. Cree que la ley es el fundamento para la justicia, el orden y el desarrollo. Consecuentemente el respeto y la observación de la ley son necesarios para el progreso.
- *Actuación dentro del estricto marco ético y moral.* la Cooperativa. cree que, en la actuación y el comportamiento de todos y cada uno de sus funcionarios y colaboradores, debe procederse observando los principios éticos y morales de

respeto a la verdad, a la persona humana, a las sanas costumbres. Así mismo, pensamos que debemos exigir ese mismo comportamiento de las personas y entidades con quienes tenemos relaciones de negocios.

- *Adhesión libre.* A la Cooperativa puede asociarse toda persona, cumpliendo los requisitos estipulados en los estatutos y disposiciones del consejo de administración.
- *Respeto a las personas.* La persona humana es fundamento de nuestra misión de servicio. Es la base del desarrollo y la razón de ser del progreso. Sin respeto y aprecio no podría concebirse la misión de la Cooperativa.
- *Control democrático.* Los asociados de la Cooperativa. Tiene y están en la obligación de elegir y ser elegidos en los cuerpos directivos.
- *Neutralidad política y religiosa.* La Cooperativa. No se inclina por una religión exclusiva ni por partido político, y si algún asociado buscare influenciar hacia un partido político será excluido de la Cooperativa.
- *Crecimiento cooperativo.* La Cooperativa. Cree que, el desarrollo se logra por medio de la educación, capacitación y el entrenamiento de sus miembros, funcionarios, empleados y comunidad en general.

- *Responsabilidad social.* Tenemos en la Cooperativa. Una responsabilidad con la sociedad en que vivimos, crecemos y a la cual servimos. Nos interesa y compromete el futuro de nuestra comunidad indígena y nuestro país. Tenemos la obligación de impulsar y apoyar el desarrollo integral y el bienestar del hombre, la familia y la comunidad.

- *Interés limitado del capital.* Creemos que la acumulación de capital no es la razón de ser del indígena. Y mejor trabajamos por mejorar la condición social del ser humano y la sostenibilidad de nuestra madre naturaleza.

- *Filosofía de calidad.* La Cooperativa. Desarrollara todos sus procesos bajo una filosofía de calidad. En consecuencia, solicita y espera que todos sus funcionarios, asociados y colaboradores se comprometan a hacer correctamente lo que les corresponde en todo momento, buscando el mejoramiento continuo, para llegar a la excelencia en productos y servicios.

3.1.2 Formulación de la Misión. La Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, está en la comercialización de leche fresca, producción y comercialización de derivados lácteos, contando con los recursos suficientes para brindar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de la variedad de clientes, logrando posicionar sus productos en la mente de los consumidores, garantizando estabilidad en la entrega de los productos, seriedad y total cumplimiento en sus compromisos, porque está respaldada por una gran

organización, pues nuestro talento humano tanto empleados como asociados son tratados con respeto y están debidamente capacitados, gracias a recibir asesoría técnica sistemática y otros beneficios que ayudan a su bienestar, siendo fuentes de motivación y compromiso social, gozando del reconocimiento de las comunidades indígenas.

3.1.3 Formulación de Visión. La Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, proyecta posicionarse en la mente de los consumidores de la región, nacionales e internacionales, con productos que cumplan estándares de calidad, empleando en todos sus procesos avanzada tecnología y la constante innovación de los mismos. De igual manera ampliando su capacidad asociativa logrando contar con más de 2.000 socios activos, debidamente capacitados por la atención que se les brinda. Incrementando su producción total en más de 40.000 litros de leche diarios, contando con la correspondiente capacidad instalada para el procesamiento industrial. Disponiendo de un adecuado y eficiente sistema de mercadeo, de transporte para el acopio y comercialización, superando las fronteras regionales y nacionales.

La Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, buscará un estado económico y financiero satisfactorio, que posibilite la operación de Fondos Solidarios y de otros beneficios económicos y sociales para los asociados y sus familias. Como también procurará ampliar su portafolio de productos, orientando su actividad empresarial a otras unidades de negocio, logrando ser un modelo de

organización empresarial para otras comunidades indígenas y de pequeños campesinos.

3.1.4 Formulación de Políticas. Son un perfil filosófico, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr los objetivos planteados. Son declaraciones generales o interpretaciones que guían el pensamiento de los gerentes en la toma de decisiones y aseguran que las mismas estén dentro de ciertos límites, por lo general no requieren de acción sino que su intención es guiar y comprometer a los gerentes con la decisión que tomen en definitiva, la esencia de la política es la direccionalidad y la implementación directa con el talento humano.

3.1.4.1 Políticas Generales para cada Departamento

* **Políticas administrativas:** el desarrollo empresarial es planeado de acuerdo al punto de vista administrativo, económico y financiero en busca de la calidad y analizando las variables del entorno interno y externo.

1. *La planeación* es diseñada de tal manera que se busque la integración de los departamentos de personal, producción, contable - financiero y de mercadeo, a través de una planeación estratégica para el logro de la eficiencia de los recursos financieros y capital humano.

2. El proceso de planeación estratégica puede ser centralizado y autónomo, formulado por la gerencia y los jefes de los departamentos para ser socializado ante el concejos de administración o la asamblea general, donde se proyecté los objetivos y las metas que se desean alcanzar en periodos determinados con los respectivos indicadores de gestión, los cuales guiaran al consejo de administración para evaluar la ejecución y desarrollo.

3. En caso de cambio de gerencia se continuara con la planeación establecida con la posibilidad de realizar los cambios que el gerente y consejo de administración consideren convenientes, en caso de realizar una nueva planeación es necesario que se desarrolle y se presente en corto tiempo.

La Organización: se desarrollara de manera formal, para que logre orientar cada actividad en forma dinámica y organizada, buscando diseñar una estructura que se acomode a las necesidades de la empresa buscando que los procesos se lleven acabo de una forma emprendedora, en cada uno de los departamentos de la cooperativa:

1. El diseño de la estructura organizacional definirá la jerarquía organizacional, comunicación y niveles de autoridad, por lo tanto es necesario definir que tipo de estructura es más conveniente y se adapta a la planeación.

2. Total autonomía para el gerente en la administración de la cooperativa con un manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos y ambientales presentando los correspondientes informes de gestión.
3. Para fomentar un prospero Clima organizacional es conveniente mantener unas relaciones socio empresariales armónicas, con base en los principios cooperativos para la toma de decisiones.
4. La administración se apoya en las Herramientas administrativas. (Manual de funciones y procedimientos, reglamento interno de trabajo, reglamento de salud ocupacional y seguridad industrial) para el desempeño equitativo con el personal.

La Dirección: estará en función de guiar a los colaboradores a los que se les debe proyectar e influir, motivación, liderazgo, compromiso, sentido de pertenencia, a fin de consolidar una cultura organizacional, que contribuya a fomentar un adecuado y prospero clima organizacional, siendo los directivos de la cooperativa quienes lo fomentan.

1. El Liderazgo del gerente es símbolo de trabajo, disciplina y servicio a la empresa, motivando a los empleados al logro de mayores rendimientos en sus actividades, lo que se refleje en el correcto funcionamiento y productividad de la empresa estimulando al conglomerado que la integran.

2. Para incrementar el grado de motivación y sentido de pertenencia tanto para los empleados como los asociados se formularán políticas que estimulen a todos los integrantes de la cooperativa.

La Evaluación y el Control: es la constante en la actividad de la empresa, con el fin de evaluar si el objetivo y la estrategia seleccionados se han alcanzado tal como se formulo, y de acuerdo con los indicadores de gestión, de lo contrario se implementará los ajustes necesarios.

1. En el control se tiene en cuenta los indicadores de gestión e índices de producción y productividad los cuales se orientan en función de la calidad, para evaluar tanto al personal operativo como administrativo, en periodos determinados.
2. Para evaluación de la capacidad de gestión del gerente es prudente determinar un tiempo no mayor a un año y la asamblea de asociados evaluara la gestión desempeñada, en la constante búsqueda y ampliación del mercado.
3. Es prioritario el diseño de un eficiente control interno, para activos, inventarios, materias primas, productos terminados y todos los bienes de la cooperativa.

* *Políticas del departamento de personal:* en la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, estamos concientes de que el hombre es capital más valioso

con que puede contar una organización y dentro de la misma tiene que satisfacer una serie de necesidades que le son indispensables para su completa realización. Creemos asimismo que urge brindar oportunidades para el desarrollo y capacitación del talento humano, a fin de que, fruto de su madurez y equilibrio apoye cada día más la marcha de la Cooperativa dentro del orden y la coordinación se logren los objetivos de la institución.

En tal sentido la cooperativa desarrollará todo un proceso para el reclutamiento, selección, entrenamiento, capacitación; determinando sueldos y salarios acordes con los cargos; con canales de comunicación efectivos, de tal manera se pueda realizar la evaluación y control del personal, el departamento de personal debe diseñar un manual de procedimientos para que el talento humano vinculado gocé de todos los beneficios laborales, como también sea exigido de acuerdo a sus competencias. Así mismo será el encargado de la organización los talleres de capacitación a los asociados en los diferentes resguardos.

1. Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que estén laborando en la Cooperativa y para quienes esto signifique un ascenso. Pues, por ser una empresa de economía solidaria donde el fomento del trabajo es otra razón de ser, y son los trabajadores a la vez asociados los que tiene prioridad para ser empleados en la cooperativa.

2. Para efectos de una selección objetiva, el aspirante a un puesto de trabajo presentara exámenes de actitud, pruebas técnicas de conocimiento y experiencia en la función a desempeñar. Dicha selección de personal se hace con criterios de: experiencia honorabilidad, honradez, disciplina y compromiso de trabajo hacia la cooperativa.
3. En la Cooperativa es fundamental que los trabajadores cumplan con las funciones asignadas, demostrando lealtad a la empresa y no incurran en la toma de decisiones no asignadas que la perjudiquen; al tiempo que se apropien del reglamento interno y los principios corporativos.
4. La empresa puede dar incentivos y reconocimiento al trabajador que desempeñe eficientemente sus actividades y ayude a mejorar la manera de desarrollarlas. Para ello la capacitación del personal será constante y con la asesoría del SENA o entidades interesadas en apoyar.
5. Transcurrido un mes después del periodo de prueba el trabajador puede ser evaluado según los indicadores de desempeño implementados en la empresa.
6. Fomentar la recreación dentro de la Cooperativa buscando el bienestar físico y mental tanto de los trabajadores como de los asociados.

7. La Cooperativa también tiene la posibilidad de fijar salarios integrales ó de acuerdo a las leyes del Fuero Indígena y cancelar a los asociados la parte del salario correspondiente a las prestaciones sociales por otros incentivos.

** Políticas del departamento contable-financiero:* creemos en la contabilidad, como el lenguaje de los negocios, por ende, este departamento brindará información permanente para tomar decisiones a tiempo, si bien la empresa es sin ánimo de lucro, esta siempre en función de obtener utilidades y buscar la mayor rentabilidad de sus recursos; para ello se apoyará en el análisis financiero para el desarrollo de todos sus proyectos.

1. La Cooperativa para financiar sus diferentes proyectos busca obtener el capital, de la inversión social del gobierno y las entidades de fomento a pequeñas y medianas industria.
2. Los créditos que la Cooperativa contraiga con el sector financiero no podrán superar el nivel de endeudamiento 1 -2 veces, y se tiene que presupuestar el pago del crédito mediante un flujo de efectivo proyectado de la manera más real. También se deben buscar las tasas de interés más bajas del mercado.
3. La Cooperativa para financiar sus necesidades de capitalización debe analizar la posibilidad de créditos con sus asociados, por medio del incremento de sus aportes sociales y otras opciones.

4. La empresa goza de la posibilidad de solicitar préstamos sobregiros por falta de capital de trabajo, pero no puede estar todo el tiempo sobregirada y contando con un posible flujo de efectivo.
5. Si es necesario para financiar algunas deudas la empresa puede recurrir a la venta de activos, previo análisis de los beneficios que traerá la venta del mismo y analizar como se hace su reposición.
6. La empresa puede utilizar los fondos de reserva para financiar la compra de activos e incrementar la liquidez.
7. La Cooperativa en lo posible obtiene un capital de trabajo que alcance a cubrir las deudas a corto plazo y en una relación 3-1, máximo, ni menor de 1-5, para no entrar en problemas de iliquidez o insolvencia técnica.
8. En la Cooperativa los servicios prestados a los asociados, son según la fidelidad y el grado de compromiso con su cooperativa, es decir los primeros en obtener los beneficios de la cooperativa son los que se mantuvieron en tiempos malos, donde la empresa paso por momentos difíciles.
9. Cuando la Cooperativa obtenga altas utilidades en el ejercicio se destinan, una mayor proporción para reserva de capital, capacitación de los asociados e

incremento de capital financiero, según la administración y la asamblea considere necesario, envista de los proyectos a desarrollar.

10. La empresa está en busca de la rentabilidad y rotación de inventarios de productos terminados alcanzando rentabilidad de sus activos y del capital de trabajo, logrando crecimiento económico.

11. La cooperativa es integral y tiene la posibilidad de diseñar Políticas de ahorro y crédito, buscando las mejores fuentes de financiación para inversiones a corto y mediano plazo.

12. Cuando se planee una inversión se desarrollara el análisis financiero para determinar cual es el retorno de la inversión, Flujos efectivos de capital, Rentabilidad promedio de la inversión y el ejercicio esperado por periodos.

13. Los directivos del departamento presentaran informes contables con periodicidad de un mes.

**Políticas del Departamento de Producción:* la producción de los lácteos es planificada de acuerdo a las expectativas de ventas, según la investigación de mercados, analizando la capacidad instalada, la disponibilidad de recursos financieros, la demanda de mano de obra y materia prima. Para no tener

dificultades futuras, como altos inventarios, poca disponibilidad de recursos y desordenes en la producción.

1. Los asociados destinan de sus hatos leche en excelentes condiciones de calidad, tanto físico química como microbiológica, los cuales ganaran bonificaciones por reductasa, sólidos totales y vacunación, a la vez que, se castiga a quienes provean leche a la cual se le haya adicionado agua, adulterantes o de vacas tratadas con fármacos que se eliminan por vía láctea, esperando motivar a producir leche con calidad.
2. La cooperativa brinda oportunamente el servicio de asistencia técnica profesional a los asociados y estos tienen la facultad de solicitarla, o si no esta en la capacidad ofrecer, debe gestionar la colaboración de entidades como: SENA, Universidades, UMATAS, SAGAN, FEDEGAN Y Colegios agropecuarios de la zona. cuando tengan problemas sanitarios con sus animales u otros.
3. El transportador debe apoyar, respetar y controlar la calidad de leche que provea el asociado.
4. La leche acopiada en la empresa cumple con los parámetros de calidad, al tiempo que se busca la lealtad en los asociados como factor primordial para proveer leche de excelentes condiciones.

5. La cooperativa tiene la facultad para realizar controles permanentes sobre calidad de leche, tanto en rutas de acopio, como también realizando pruebas en el momento del ordeño, directamente en la finca.
6. La empresa hace responsable a todo el personal en las diferentes áreas, de la absoluta reserva tanto de los diferentes procedimientos, formulas de producción y la información reservada que se maneje.

**Políticas de compras:* para el aprovisionamiento de las materias primas e insumos para los diferentes procesos, la cooperativa se apoya en las siguientes políticas:

1. Si el gerente no tiene la disponibilidad para hacer las compras menores a \$500.000, las podrá realizar el tesorero o el trabajador de la cooperativa que este autorizado y para las compras que sobre pasen un monto de \$ 2.000.000, las hace el representante legal, previa cotización.
2. Para la compra de materias primas es necesario que la cooperativa realice cotizaciones de diferentes proveedores y compre las que ofrezcan mejores garantías, determinando sus necesidades pudiendo aprovechar la sobre oferta y los descuentos, sin excederse en inventarios.

3. La Cooperativa está en la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con los proveedores de sus insumos, con el propósito de disminuir costos.
4. La compra de leche en caliente a los asociados, se hace bajo los estándares de calidad exigidos por el acuerdo de competitividad, asimismo la cooperativa estudia la forma de brindar incentivos, bonificaciones y castigos a los asociados y transportadores de acuerdo a la calidad de leche que llegue a la planta; al tiempo que establece una capacidad de compra mínima equivalente a 5- 100 litros diarios a la cual se le pagaran incentivos, bonificaciones y se diseñará políticas diferentes para excedentes en la producción y según el caso.
5. Para el ingreso de un nuevo asociado el consejo de administración tiene la facultad para fijar un requisito de fianza, contemplando un determinado número de quincenas de leche de acuerdo a la producción promedio del ganadero la que se pagará según las políticas de compras.
6. El consejo de administración definirá la cuota máxima del aporte social para todos los asociados, y cuando los asociados que han perseverado en la cooperativa hayan llegado a este aporte máximo, serán estos quienes obtendrán los beneficios que están contemplados en los acuerdos de cooperativismo.

* *Políticas del departamento mercadeo:* dado la complejidad que implica el mercadeo y las ventas, crea la necesidad de estructurar el departamento mercadeo de la empresa, donde sus políticas estén encaminadas a la constante investigación del mercado, de los gustos y preferencias del consumidor, capacitación del capital humano, al análisis de la competencia, la diversificación e innovación de los productos, para hacer de esta actividad más adecuada y lucrativa, pues, es el medio para obtener los ingresos y alcanzar los objetivos; de las ventas logradas se proyecta la empresa hacia futuros planes, por las situaciones enfrentadas se propone salir al mercado bajo las siguientes políticas:

1. Previo análisis de la capacidad instalada, productividad, el grado de desarrollo en las ventas de su capital humano, la cooperativa procura abastecer al mercado regional y nacional con productos de alta calidad y accesibles al consumidor.
2. Organizado el departamento mercadeo se procederá con el análisis del mercado y las características de los acuerdos comerciales, donde se analice las hojas de vida de los clientes, si estos tienen capacidad de endeudamiento y conque pueden respaldar los créditos.
3. Los responsables de las ventas son el gerente y jefe de mercadeo quienes deben estudiar los antecedentes de los clientes y determinar los montos de ventas que pueden convenir estos.

4. La remuneración del personal de ventas se puede hacer por comisión en base al recaudo logrado por el vendedor – cobrador siendo este factor motivador, pero también debe contemplarse otras formas de reconocer el esfuerzo de los vendedores.
5. El departamento de mercadeo implementara el área de investigación y desarrollo, en la búsqueda del mejoramiento de los canales de distribución, la diversificación de la producción y la proyección hacia nuevos mercados, por medio de la creación de otros servicios o productos.

**Políticas de crédito al consumidor:* por estar en un sector competitivo donde el crédito es una forma de comercializar los diferentes productos, la empresa ha diseñado políticas para que los clientes puedan acceder a estos y las garantías que se requiere.

1. La cooperativa podrá realizar sus ventas en un 70% de contado, un 30% a crédito y se ofrecerá descuentos por pago de contado, como un estímulo comercial. Según el análisis de los resultados esperados en las ventas.
2. Después de la experiencia de créditos fallidos en ventas en anteriores periodos. La empresa para realizar créditos a clientes, estudiará las hojas de vida de acuerdo a la capacidad de pago, antecedentes y la fidelidad con la cooperativa, para fijar los montos posibles de crédito.

3. La empresa para realizar alianzas comerciales obviará a intermediarios y comercializar directamente con las directivas de la empresa interesada.
4. La cooperativa puede tener una cartera que osciló entre un periodo de 30 a 60 días y si es el caso, para el cobro de cartera se contará con asesoría jurídica.

** Políticas del área de gestión Cooperativa:* en la búsqueda del fortalecimiento de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, se organizara el área de gestión cooperativa, que en primera instancia estará adscrita al departamento de personal y sus principales políticas son:

1. Realizar los trabajos de la empresa a través del mecanismo de la colectividad “MINGA”.
2. organizar permanentemente talleres de formación cooperativa, a fin de lograr un alto grado de motivación y compromiso de los asociados por su empresa,
3. Para no caer en situaciones difíciles la cooperativa es pertinente hacer responsables de sus actividades a los asociados, el personal operativo y administrativo, a fin de que todos contribuyan al logro de los objetivos empresariales, con la filosofía de todos ponen.

3.1.5 Análisis situacional Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”

Oportunidades

- La empresa se ubica cerca de la frontera que posibilita el acceso al mercado Ecuatoriano.
- Existe una buena participación de los líderes indígenas en el Gobierno, los que apoyan la consecución de recursos para la empresa.
- Hay un ambiente propicio para realizar alianzas estratégicas con empresas del sector lechero.
- Las expectativas por las organizaciones indígenas, apoyo institucional a las empresas de los pueblos indígenas y ala producción de sus parcelas.
- Las fronteras del mercado se están ampliando lo que brinda la posibilidad de integrarse a los mercados mundiales tanto por el puerto de Tumaco y la zona económica especial de exportación en Ipiales.

- Capacidad de organización de las comunidades indígena en defensa de sus derechos.
- Posibilidad de reestructurar la deuda con el Fondo de Crédito Indígena y su Cuenta de Crédito Indígena.
- La región brinda diferentes materias primas que se puede integrar al proceso industrial lácteo como son las frutas, las cuales interviene el procesamiento del yogurt.
- En la región existe mínima industrialización y es una oportunidad para ampliar el negocio.

Amenazas

- Apertura económica.
- Fuerte competencia, con la entrada en acción el Área de Libre Comercio en las Americas.
- Inseguridad social y tendencia a la producción de cultivos ilícitos más que a la producción alimentaría.

- Reducción del ingreso de las familias por ello se desestimula su capacidad de consumo.
- Grandes distancias para llegar al consumidor final.

Fortalezas

- Unión socio política de los siete resguardos asociados en la cooperativa.
- Capital social vigente de algunos años.
- Poseer un buen portafolio de productos.
- Identificación de las dificultades que han frenado el desarrollo de la empresa.
- Contar con una variada tecnología para el proceso lácteo.
- Tener la infraestructura necesaria para su desarrollo empresarial.
- La Cooperativa es integral y tiene la posibilidad crear unidades de negocios y actividades diferentes como: comercialización, provisión agrícola, ahorro y crédito, consumo, asistencia técnica y bienestar social.

Debilidades

- Baja calidad fisicoquímica y microbiológica de la leche.
- Elevados costos de transporte y acopio de la leche.
- Bajo sentido de pertenencia y deslealtad de algunos asociados.
- Inestabilidad laboral en la empresa.
- Alto nivel de endeudamiento.
- Déficit de capital de trabajo.
- Alta cartera morosa.
- Ausencia de procesos administrativos.
- Bajo nivel educativo de los asociados y directivos.

3.1.6 Formulación de Estrategias. “Son programas generales de acción y despliegue de recursos para la obtener objetivos generales”.⁸

* *Estrategias FO*

- Aprovechando la tecnología de la cooperativa puede desarrollar productos diversos y de calidad que nos permitan lograr una alta competitividad (precio y calidad) para mantenerse dentro del mercado nacional y extranjero de los productos lácteos.
- Aprovechando el amplio espacio físico que tiene la cooperativa se puede crear canchas deportivas para fomentar la recreación y los deportes de la región, lo que apoyaría a la motivación del personal y posibilitaría la integración de los asociados y comunidades.
- Diagnosticado los efectos negativos presentes en la producción y comercialización de los productos lácteos, como también en la administración de sus ingresos, para buscar soluciones técnicas y metodológicas que conlleven al saneamiento de los anteriores efectos.

⁸ KONONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. 5ª. Ed McGRAW-HILL. 1991 P. 51

- Buscar la reestructuración de la deuda con el Fondo Nacional de Crédito Indígena. con el apoyo de los líderes indígenas en el gobierno y el apoyo institucional; que le permita a la cooperativa amortizar su deuda a largo plazo.
- Aprovechar tanto la infraestructura como la maquinaria disponible y su mercado potencial la cooperativa debe buscar realizar una alianza estratégica con una empresa reconocida, que tenga constituidos todos los procesos en la industria de los lácteos; brindándole a la cooperativa conocimientos en los procesos productivos, experiencias de mercadeo y desarrollo organizacional. Posibilitando obtener ingresos adicionales para posteriormente llegar a tener un mercado propio.

** Estrategias FA*

- Restablecer la lealtad de los asociados hacia la cooperativa, a través de los servicios prestados y buscando nuevas alternativas de trabajo para sus asociados.
- Desarrollar una estrategia de liderazgo en costos, aprovechando el nivel tecnológico con el que cuenta la empresa y reduciendo al mínimo los desperdicios mediante una utilización adecuada de los materiales e insumos. Buscando disminuir costos de producción.

- Mediante la integración de los diferentes resguardos por medio de sus autoridades tradicionales se puede gestionar recursos en instituciones públicas o privadas, para estructurar un capital que le permita la puesta en marcha de la empresa.
- Desarrollar tecnologías de producción encaminadas a tener una amplia gama de productos para satisfacer las expectativas de mercado y obtener mayores ingresos

** Estrategias DO*

- Teniendo en cuenta que la región es una excelente despensa de productos agrícolas y pecuarios diversos que se pueden integrar hacia procesos industriales; fortalecer dentro de la región nuevas cadenas productivas que se conviertan en alternativas de negocio y fuente de ingresos para los asociados y comunidad en general.
- Aprovechar tasas de interés controladas, lo cual permite ganar beneficios para el pago de la deuda y posibilita que no sufra mayor incremento la misma.
- Buscar incentivos para las empresas asociativas indígenas logrando captar recursos para sus diferentes proyectos y ampliara su actividad empresarial

con el objeto de tener un mayor sentido de pertenencia y lealtad de sus asociados.

** Estrategias DA*

- Desarrollar procesos productivos y administrativos eficientes nos brinda la oportunidad de estructurar la empresa con dinamismo y ser competitivos en los mercados.
- Capacitar y concientizar a los asociados para obtener mayor compromiso de estos, en cuanto a la producción de leche con calidad en la región, frenando la proliferación de cultivos ilícitos, disminuyendo la inseguridad social y brindando seguridad alimentaría.
- Concientizar y capacitar a los asociados propietarios de los hatos lecheros en el manejo adecuado de las tecnologías de ordeño, reproducción y transporte de leche, para lograr mayor calidad de los derivados lácteos elaborados en la planta y por otro lado poder remunerar al proveedor de acuerdo al producto obtenido
- brindar estabilidad laboral se motiva al talento humano, se incrementa la productividad y se alcanza calidad en los productos.

* *Estrategias Financieras*

- Alcanzar el suficiente capital de trabajo de las diferentes fuentes a financiar dando un manejo eficiente para lograr una rentabilidad que le permita cumplir con todas sus obligaciones y los remanentes se pueda reinvertir en la empresa.
- Realizar el estudio de mercado apoya el incremento de las ventas proyectadas.
- Efectuar la alianza estratégica para llegar a nuevos nichos de mercado y obtener ventas adicionales.
- Ejecutar la reestructuración de la deuda que le permita a la empresa amortizarla, de tal manera que no afecte radicalmente su liquidez. La que se presenta a continuación:

La cancelación de la deuda, se hará por medio de la aplicación de siguiente estrategia financiera: formulado en primera instancia el proyecto de refinanciación de la deuda el cual fue dado a conocer al comité de crédito indígena en reunión realizada en la ciudad de Bogotá el 20 de diciembre de 2002; que contiene específicamente las siguientes condiciones:

- Reestructuración de todos los créditos convenidos y firma de un solo pagare por un capital de **1.132.918.000**.
- Tiempo para cancelar la deuda refinanciada quince (15) años a partir del 2004.
- Condonación de los intereses de gracia y de mora causados.
- Un periodo de dos (2) años muertos, (no se pagan ni se causan intereses).

Reestructurada la deuda, compromiso pactado con el fondo nacional de crédito indígena la cooperativa realizara sus abonos correspondientes de acuerdo a la siguiente tabla de amortización. (Ver tabla de amortización siguiente página)

Las estrategias planteadas ayudan a visualizar mejor el camino a seguir para proyectar el desarrollo de la cooperativa lechera indígena "El Sol de los Pastos".

TABLA 1. AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA CUENTA NACIONAL DE CRÉDITO INDÍGENA.

PLAN DE PAGOS CREDITO PROYECTO LECHERO COOPERATIVA LECHERA INDIGENA "EL SOL DE LOS PASTOS" (miles)				
PERIODO	CAPITAL	CUOTA CAPITAL	INTERÉS (10.38%)	TOTAL
AÑO 1				\$ 0
AÑO 2				\$ 0
AÑO 3	\$1,132,918	\$87,148	\$117,597	\$ 204,744
AÑO 4	\$1,045,770	\$87,148	\$108,551	\$ 195,699
AÑO 5	\$958,623	\$87,148	\$99,505	\$ 186,653
AÑO 6	\$871,475	\$87,148	\$90,459	\$ 177,607
AÑO 7	\$784,328	\$87,148	\$81,413	\$ 168,561
AÑO 8	\$697,180	\$87,148	\$72,367	\$ 159,515
AÑO 9	\$610,033	\$87,148	\$63,321	\$ 150,469
AÑO 10	\$522,885	\$87,148	\$54,275	\$ 141,423
AÑO 11	\$435,738	\$87,148	\$45,230	\$ 132,377
AÑO 12	\$348,590	\$87,148	\$36,184	\$ 123,331
AÑO 13	\$261,443	\$87,148	\$27,138	\$ 114,285
AÑO 14	\$174,295	\$87,148	\$18,092	\$ 105,239
AÑO 15	\$87,148	\$87,148	\$9,046	\$ 96,193
TOTAL		\$1,132,918	\$823,178	\$1,956,096

3.1.7 Formulación de Objetivos

* *Objetivo General:* conseguir suficientes utilidades para posibilitar el crecimiento de la empresa, brindando al consumidor productos lácteos elaborados con materia prima de calidad, de acuerdo a las normas y procedimientos reglamentarios de la industria de alimentos, logrando comercializarlos en los diferentes supermercados, alcanzando suplir a los consumidores más exigentes.

Estructurar la empresa en torno a la calidad, por medio de procesos efectivos de administrativo, productivos y de mercadeo; para proporcionar a los asociados bienestar a través de servicios, asistencia técnica agropecuaria, capacitación, recreación y la compra de toda la producción lechera, a fin de, alcanzar beneficiar a un amplio sector de la comunidad de los indígenas Pastos

**Objetivos Específicos*

- 1) Mantener una absoluta vocación de perdurabilidad en el tiempo, con un crecimiento constante y ordenado, la reinversión de beneficios, la investigación e innovación tecnológica, garantizando a los clientes la satisfacción y seguridad que aumente su confianza en la empresa

- 2) Proporcionar al consumidor de lácteos regional y nacional productos de gran calidad que logren satisfacer los paladares más exigentes; a fin de, lograr posicionar en la mente de los consumidores los productos lácteos de la cooperativa, ofreciendo atributos y precios accesibles al consumidor.
- 3) Buscar constantemente la implementación de la calidad en los procesos productivos y alternativas de comercialización de los productos lácteos de la empresa.
- 4) Formar y capacitar constantemente al trabajador en la filosofía de calidad y una cultura de cooperación con el fin de desarrollar en ellos mayor sentido de pertenencia, satisfacción laboral, motivación y un buen clima organizacional; permitiendo el desarrollo de la creatividad y la iniciativa, juzgando el rendimiento de acuerdo con la consecución de los objetivos.
- 5) Mejorar la calidad higiénica del 100% del volumen de leche acopiada, con 5 horas de reductasa y 12.00 de sólidos totales; en un término de 1 años y superando los estándares de calidad exigidos y logrados por las empresas competidoras en el termino de dos años.

- 6) Organizar un equipo técnico con la participación de los profesionales indígenas quienes demuestren interés y compromiso por sus comunidades, con el fin de poseer la cooperativa su propio capital humano.

- 7) Proporcionar a los asociados bienestar a través de los servicios de asistencia técnica agropecuaria, capacitación y recreación, así mismo de la comercialización completa de la producción lechera de sus hatos de los asociados.

- 8) Establecer en la Cooperativa una planeación estratégica que le ayuden a fijar unos objetivos y metas así como también los medios más adecuados para lograrlos, considerando los departamentos de mercadeo, producción, personal y contable-financiero.

- 9) Realizar alianzas estratégicas con empresas que tenga experiencia tanto en el proceso lácteo como de insumos agropecuarios de esta manera lograr la recuperación de la Cooperativa. Con el fin de, aplicar criterios y normas de calidad para la recepción de leche, apoyando la cadena láctea de Nariño y establecer un sistema de información de comportamiento comercial de asociados y proveedores, en corto tiempo.

3.1.8 Presupuesto. Es una herramienta para la planeación, el control y la motivación para los empleados, y brinda parámetros de ejecución para el administrador, porque mediante este se ajusta a los planes diseñados por la directiva. Después de que la gerencia selecciona las mejores alternativas en lo que corresponde a productos, precios, niveles de producción, técnicas de producción y el talento humano para desarrollar los proyectos.

El presupuesto se convierte en un plan formal e integrado de acción que obliga a los directivos a examina cada una de las decisiones tomadas y asegurarse de que se coordine con las otras alternativas, como herramienta de control es una base para evaluar el desempeño pasado y para guiar las acciones futuras. Además como factor motivador de los empleados ya que evalúa el desempeño del personal según el logro de los objetivos y metas planeadas y cuando el presupuesto busca el crecimiento del talento humano.

6.1.8.1 Políticas para Desarrollar el Presupuesto. Mediante los diferentes talleres realizados en los resguardos y en las instalaciones de la cooperativa, contando con la participación activa de sus integrantes: consejeros, autoridades tradicionales, trabajadores y asociados. Para analizar y buscar las formas para capitalizar la empresa, donde se determino qué, mediante la gestión de la administración y las autoridades tradicionales integradas en la Cooperativa se logrará su recuperación, por lo tanto los medios más posibles para canalizar los recurso financieros son: la formulación y gestión de proyectos productivos en

instituciones del sector lechero FEDEGAN; las entidades de gobierno MINISTERIO DE AGRICULTURA, GOBERNACIÓN DE NARIÑO , el Fondo Nacional de Crédito Indígena y los aportes sociales; para el caso del crédito con el fondo nacional de crédito indígena se reestructurará el crédito que hoy asciende a \$ 1.633.918.000. Condonando los intereses de \$ 501.000.000; con el monto de capital a pagar de \$ 1.132.918.000; En tal sentido se trabajó y aprobó el siguiente presupuesto para la vigencia de 2003

PRESUPUESTO GENERAL PARA RECAPITALIZACIÓN DE LA COOPERATIVA.

Financiación:

Inversión Gob. Nal. Ministerio de Agricultura	\$ 150.000.000
Inversión social del gobierno Dpto. (k w)	\$ 150.000.000
Créditos y aportes cabildos	\$ 120.000.000
Aporte fondo Nal. Del ganado.	\$ 100.000.000
Aportes sociales	\$ 70.000.000
	<hr/>
Financiación Total	\$ 590.000.000.

Inversiones

Inversión en investigación del mercado y relanzamiento.	\$ 15.000.000
Inversión en la alianza estratégica.	\$ 51.200.000
Inversión de programas de capacitación.	\$ 12.900.000
Capital de trabajo mes.	\$ 345.935.000

Gastos

Pago de servicios públicos adeudados	\$ 25.000.000
Pago de deudas a asociados por quincenas atrasada	\$ 70.000.000
Pago nomina de empleados adeudada	\$ 60.800.000
Reparación y mantenimiento maquinaria	\$ 9.165.000
	<hr/>
Total inversión y gastos	\$ 590.000.000

La inversión a realizar se ajusta a las necesidades de la cooperativa, pues hoy la empresa está en iliquidez y las inversiones presupuestadas son el resultado del análisis de posibles inversiones, donaciones y la concertación con algunas empresas lácteas que tienen el interés de asociarse o aliarse con la Cooperativa.

Para el caso se consideró indispensable la investigación de mercados, pues, la cooperativa nunca ha pensado en dejar el mercado de los derivados lácteos; y en el momento esta consiguiendo la recapitalización y posteriormente hará una investigación de mercados dirigido a la búsqueda de clientes potenciales para tener certeza cual es el nicho de mercado donde mejor podría posicionar sus productos, y toda una campaña publicitaria orientada a recuperar la imagen de la cooperativa, e inclusive se ha pensado en hacer un relanzamiento de la empresa.

La investigación del mercado se hará de la siguiente manera:

El proyecto de estudio de mercado estará a cargo del gerente junto con el jefe de mercadeo quienes designarán un equipo de trabajo para desarrollar dicho estudio, la investigación se realizará en las ciudades de Pasto, Ipiales y Tumaco.

El estudio consta de lo siguientes, estudio al consumidor, estudio al distribuidor, estudio a la competencia; esto con el fin de identificar el mercado meta, el cual estará apoyado y basado en el *plan de mercadeo para la cooperativa* buscando su actualización y realización, además se estima que el porcentaje de ventas se incrementará en un 20% de valor histórico. El valor del estudio del mercado es de \$ 10.000.000, también con la posibilidad de contrato con una consultaría.

Campañas publicitarias; con el fin de llevar acabo el relanzamiento de la empresa, se a contemplado realizar eventos culturales de participación y motivación a la comunidad en general; también se hará publicidad radial por medio de diferentes emisoras regionales de la siguiente manera: eventos culturales en los diferentes resguardos \$ 3.000.000; publicidad radial en las emisoras indígenas y de las ciudades por un monto de \$ 2.000.000.

Respecto a la alianza estratégica se considera una inversión a largo plazo y consiste en que la cooperativa pondrá a disposición de la empresa aliada \$ 51.200.000, a cambio de obtener la garantía y seguridad de participación en el mercado junto con la empresa aliada, quien posee mercados potenciales aptos para satisfacer lo cual representa para la cooperativa una oportunidad de ampliar

su actividad empresarial, con la venta de 7.500, litros de leche diario adicionales a los proyectados, esto brindado el gran beneficio de la alianza.

Se tiene adelantado conversaciones con el Dr. Iván Caviedes gerente de COLÁCTEOS quien a mostrado interés de asociarse y apoyar la cooperativa pero la principal exigencia es lograr los estándares de calidad que mantiene su empresa y posteriormente se llegaría a unos acuerdos bien puede ser de alianza y cooperación y se comprometió a destinar un equipo técnico para valorar la empresa y evaluar el estado de la tecnología.

Con respecto al capital de trabajo presupuestado asciende a \$ 345.935.000, el cual será invertido de la siguiente manera:

- Compra de leche 20.000, litros diarios a un precio de costo de \$450. con un costo total de materia prima \$ 270.000.000.
- Transporte de acopio \$15.000.000, lo que corresponde al valor de transporte de leche se los diferentes resguardos hacia la cooperativa, con un costo promedio de \$25 por litro, con un valor diario total de \$500.000, y mensual de \$15.000.000.

- Nomina: corresponde al costo estimado de la planta de personal que se representa (ver tabla 2).
- Costo de distribución: asciende a \$ 50 por litro a las diferentes plantas del norte del país tal es el caso de la empresa la Cienaga en Cali, Nestle y Colanta factoría de Armenia. Con las cuales se venia comercializando, cuyo costo total es de \$100 por litro, y por acuerdo mutuo cada empresa responde por el 50% de distribución, por lo tanto el costo total es de 21.500.000.
- Los gastos generales los cuales se designan en el presupuesto de gastos generales mensuales que ascienden en total a \$ 23.941.000.0.

** PRESUPUESTOS DE OPERACIONES*

Presupuesto de ventas mensuales

Producto	cantidad	und.	Precio	v/r total
Leche fresca	450.000	Lt	\$550	247.500.000.
Quesos	15.000.	KS	\$ 5720	85.800.000.
Arequipe	4.500	KS	\$ 3000	13.500.000.
Mantequilla	1.200	KS	\$5400	1.080.000.
Suero	127.500	Lt	\$ 23	2.932.500.
				\$ 350.812.500

Presupuesto de costos mensuales

Producto	cantidad	und.	Costos	v/r total
Leche fresca	450.000	Lt	\$450	202.500.000.
Quesos	15.000.	KS	\$ 4970	74.550.000.
Arequipe	4.500	KS	\$ 2680	12.060.000.
Mantequilla	1.200	KS	\$ 4700	940.000.
Suero	127.500	Lt	\$ 23	2.932.500
				<hr/>
				\$ 292.982.500

Presupuesto de gastos generales mensuales

Energía eléctrica	4.676.000.
Teléfono	645.000.
Transporte acopio de leche	15.000.000.
Celular	90.000.
Transporte administración	500.000.
Combustible	1.000.000.
Mantenimiento	450.000.
Cafetería	500.000.
Papelería	80.000.
Viáticos	500.000.
Diversos	500.000.
	<hr/>
	23.941.000.

Gastos mensuales de personal

Administración y ventas

Gerente	1	1.793.724.
Revisor fiscal	1	600.000.
Contador	1	1.195.816.
Tesorero	1	716.769.
Celadores	2	1.080.772.
Servicios generales	1	540.386.
Jefe de personal	1	1.195.816.
Jefe de mercadeo	1	1.195.816.
Vendedor - cobrador	1	540.386.
		<hr/>
		\$ 8.859.486

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1

Ingresos operacionales	\$	4.209.750.000
- Costo de ventas	\$	3.515.790.000
= Utilidad operacional	\$	693.960.000
- Gastos de personal	\$	106.313.820
- Gastos generales	\$	287.292.000
=Utilidad bruta	\$	300.354.180
- Gastos financieros	\$	130.226.250
= Utilidad del ejercicio	\$	<hr/> 170.127.930

El estado de resultados proyectado refleja que la entidad logrará una utilidad proyectada de \$ **170.127.930**. La que se obtiene con un margen de rentabilidad del 7.13% antes de pagar los intereses a la deuda y una margen de utilidad de 4.04% de en la actividad empresarial. De la inversión realizada en la alianza estratégica y proyecta alcanzar unas utilidades \$ 68.437.500; obtenidos al lograr una rentabilidad en ventas del 5.26%; mediante la compra de leche en caliente a un precio de costo de \$450 por litro , gastos en transporte y proceso de \$75 por litro y un precio de venta de \$550 por litro. Por otra parte es preciso manifestar que esta proyección es una herramienta para que el directivo tome la mejor decisión en cuanto al margen de utilidad deseada y el logro de esta proyección no es totalmente ajustada a los cambios que se dé en el entorno.

3.1.8 Programas: la cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, la cual se orienta, al acopio, comercialización de leche y derivados lácteos, los programas a desarrollar son: (ver tabla siguiente pagina).

TABLA 2. PROGRAMAS PROPUESTOS A DESARROLLAR EN LA COOPERATIVA LECHERA INDIGENA "EL SOL DE LOS PASTOS"

PROGRAMA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS		
				Técnicos	Financieros \$/ mes de reinicio.	
Acopio de leche con calidad	Control de calidad en la finca	Asociados	Diario	Cartillas	1.600.000	
		Veterinario		motocicleta	1.050.000	
	Control de calidad en rutas	Transportador	Semanalmente	Reactivos químicos	1.900.000	
		Veterinario		motocicleta		
	Control de calidad en planta	Operarios de plataforma		Diario	Instrumentos	2.500.000
					de laboratorio	
			Bacteriólogo			800.000
		jefe de producción			800.000	
Producción de derivados	Capacitar al trabajador para la elaboración de los derivados lácteos	Jefe de Producción	Diario	Cartillas, suministros	150.000	
Lácteos		SENA	Mensualmente	Otros elementos	500.000	
	Mantenimientos de planta y equipo	Ingeniero Industrial	2 meses	Insumos	1.000.000	
Capacitación a los socios	Asesorías a nivel Administrativo	Gerente	mensualmente	Viáticos	1.200.000	
de la cooperativa	Asesorías a nivel Operativo	Gerente, médico	Mensualmente	viáticos y suministros	500.000	
		Veterinario				
	Informe y Gestión Cooperativa	Gerente	Mensualmente	Viáticos y	500.000	
		Consejo de		suministros		
		de Administración	15 días		150.000	
		Junta de vigilancia				
		SENA			250.000	
				TOTAL	12.900.000	

3.2 ORGANIZACIÓN

Organizar es establecer una estructura ágil y flexible que permita la mejor integración entre individuos, grupos y recursos, en pos de la misión y de los objetivos de la empresa, como función administrativa, es la acción que define el tipo de estructura organizacional, división del trabajo, asignar funciones a los cargos, delegar la autoridad, determinar la planta de personal precisando los requisitos necesarios para ocupar el cargo y la necesidad de recursos para desarrollar la actividad empresarial.

En la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, esta función se desempeñará con gran eficiencia, diseñando una estructura organizacional donde se defina las actividades a desarrollar, los niveles jerárquicos, la autoridad y responsabilidad, el análisis y diseño de puestos, que permitan impulsar y evaluar las capacidades del talento humano; con el apoyo de las herramientas administrativas para que su dirección y control se realicen en armonía y la máxima eficiencia en el uso de todos los recursos de la cooperativa.

3.2.1 Estructura Organizacional. Definida como: “programa que indica la forma en que se agrupan las personas y puestos de trabajo en una organización, la estructura suele ser importante para el comportamiento de las personas y grupos

a fin de que los actores de la organización tengan claro cual es su rol en la empresa”⁹.

La estructura organizacional de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, es de carácter lineal, la cual busca integrar a sus departamentos funcionales, con un estricto orden, disciplina, diseño de puestos, cargos y la jerarquía de autoridad, formalizando las relaciones laborales, creando canales de comunicación para que la información fluya correctamente y sea la base para la toma de decisiones a fin de poseer una filosofía corporativa soportada en los valores cooperativos y el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.1.1 Niveles de organización. La Cooperativa Lecheara Indígena “El Sol de los Pastos” se organiza bajo una estructura funcional jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que están subordinados. La Cooperativa esta diseñada en tres niveles jerárquicos, el primer nivel comprende la Asamblea General, Consejo de Administración y gerente quienes son los que toman las decisiones de gran responsabilidad, esto se debe a que la empresa pertenece al sector solidario y por la norma que lo regula, así, lo contempla (*nivel decisorial*); el segundo nivel, esta repsensado por los jefes de departamentos(*nivel intermedio*), y el tercer nivel comprendido por los operarios de las diferentes tareas (*nivel operacional*), y un personal externo a la cooperativa quienes son los transportadores y recolectores de leche en las fincas.

⁹ JAMES, GIBSON. Las Organizaciones, comportamiento estructura, procesos. Pág., 10.

3.2.1.2 Principios de Autoridad y Responsabilidad. Se refiere a derechos inherentes a un puesto administrativo para dar órdenes y esperar que sean obedecidas. *La autoridad* se delega cuando un superior confiere facultades de decisiones organizacionales a un subordinado. La delegación comprende la determinación de resultados esperados y el compartir responsabilidad de su realización. *La responsabilidad:* un concepto que se debe inculcar en toda organización a su talento humano, para la ejecución de su respectivas actividades de acuerdo a lo estipulado en las normas y procedimientos, evaluando sus cualidades, capacidades y formación profesional, la responsabilidad es la obligación simultáneamente exigida al subordinador para que esté realice tales deberes como la obligación de utilizar la autoridad para exigir que sean ejecutadas las tareas

Para la Cooperativa Lecheara Indígena “El Sol de los Pastos” el principio de *autoridad* implementada será desplegada desde la cima de la organización en este caso, la asamblea general y consejo de administración, en la práctica el gerente es quien tiene la máxima autoridad con sus subordinados y la extenderá por los departamentos funcionales y dará poder de ejercerla a los jefes de estos, de acuerdo al diseño organizacional de manera que, la autoridad, concederá al administrador el derecho reconocido de dirigir los subordinados para que desempeñen actividades encaminadas al logro de los objetivos de la Cooperativa, ya que la autoridad es una condición básica para llevar acabo la tarea administrativa.

En la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos” todo el personal será responsable de su comportamiento, el manejo de los equipos , en fin los recursos de la empresa, de acuerdo al cargo y a la actividad realizada por, gerente, jefes , trabajadores; con respecto al asociado como responsable de la producción de leche de su finca, quien proveerá leche de calidad de acuerdo a los estándares exigidos por las normas que lo regulan y demás políticas de la empresa, al transportador se lo capacitara y exigirá para que recolecte y transporte de la manera mas eficiente en el menor tiempo la leche producida en las fincas del asociado.

3.2.2 Departamentalización. La Cooperativa lechera indígena "el sol de los pastos", Se organiza en departamentos funcionales que consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa por lo tanto cada departamento tendrá a su cargo los diferentes puestos de trabajo, lo que se describen a continuación:

Departamento de Personal estará a cargo del jefe de personal, quien su objetivo principal debe ser el proveer del mejor talento humano y su función es: organizar el proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento y capacitación del personal, brindará la inducción y los medios para el desempeño de la actividad al talento humano, e impregnara de su liderazgo a los trabajadores, al tiempo que vigila que todas las actividades se desarrollen de una manera dinámica, bajo las normas y procedimientos establecidos en la empresa. Por otra parte en este

departamento coordinará las diferentes capacitaciones, en temas de cooperativismo, manejo de leche y de las políticas de compras de leche al productor.

Departamento de Producción: su principal objetivo es el desarrollar procesos productivos con calidad y a bajos costos, estará a cargo del jefe de producción con experiencia y conocimientos en el proceso de derivados lácteos, con una visión global de la actividad empresarial, en la producción de alimentos, entre sus funciones tendrá la constante innovación de los productos, buscando el mejoramiento continuo de los procesos, diseñando procedimientos sencillos y aplicables a la Cooperativa, para que la producción de alimentos con calidad e innovación sea una fortaleza de iniciativa empresarial, estando en comunicación directa con el departamento de mercadeo, y así dar las pautas e iniciativas de innovación y diversificación del portafolio de productos

Departamento Contable-Financiero: su principal objetivo es brindar información financiera, confiable, verídica y oportuna que contribuya a tomar decisiones inmediatas; el responsable del funcionamiento es el contador y tienen como función llevar la contabilidad actualizada de la empresa, los movimientos financieros y la responsabilidad de hacer el análisis financiero de todos los proyectos a desarrollar , para que haya una retroalimentación constante pudiendo hacer correcciones inmediatas, gracias a la suficiente información, a fin de estar alcanzando un margen de utilidad en la actividad empresarial.

Será este departamento quien avale los proyectos y determine su factibilidad y viabilidad desde una proyección de las inversiones y la rentabilidad de los recursos. También será apoyado con personal auxiliar y la secretaria - tesorera.

Departamento de Mercadeo: su objetivo es posicionar en los mejores lugares de preferencia y en la mente de los consumidores o clientes, los productos de la cooperativa, sus funciones básicas se deben orienta a: análisis de la clientela, la planificación de servicios y productos, la planificación de precios, la distribución, la investigación de mercados, el análisis de oportunidades, la capacidad competitiva, la responsabilidad social y la imagen corporativa de la empresa.

El diseño y funcionalidad del departamento se debe orientar hacia la búsqueda del desarrollo, y su dirección debe estar a cargo del personal más capacitado, idóneo y con una visión global de la economía y una imaginación sin límites.

3.2.3 Planta de personal y nomina. La Cooperativa lechera indígena "El Sol de los Pastos". Estará integrada por 18 empleados donde se destaca el gerente como el empleado de mayor rango los restantes trabajarán distribuidos en:

Departamento de personal: con un jefe de personal, dos celadores, uno mecánico para el mantenimiento de la planta y otro en servicios generales.

Departamento de producción: comprendido por la sección de proceso, con un jefe de producción, tres operarios de proceso de derivados lácteos un operario en el empaque y almacenamiento; y en la sección de acopio leche, un trabajador en Bacteriología, uno en recepción de leche en plataforma, un auxiliar de laboratorio.

Departamento contable-financiero: integrado por el contador como jefe del departamento, tesorero, revisor fiscal, con la posibilidad de un auxiliar contable.

Departamento mercadeo: comprendido por: jefe de ventas y un vendedor – cobrador, como para el reinicio de operaciones la empresa. Además la cooperativa buscara el apoyo de estudiantes universitarios que deseen realizar su pasantía en las diferentes áreas como: veterinaria, ingeniería de alimentos o Agroindustrial, administración de empresa, y otros profesionales que puedan colaborar. La nomina del personal se propone integrarla así: (ver tabla siguiente pagina)

TABLA 3. NOMINA MENSUAL DE PERSONAL

Cargos	Básico	Aux. Trans	Ttal Dev	cesantías	Inter. Ces	vacaciones	Prima de SS	salud	Pensión	A.R.P.	Parafiscales	TOTAL
				8.33%	1.0%	4.17%	8.33%	8.0%	10.125%	0.522%	9.0%	
Gerente	1.200.000		1.200.000	99.960	12.000	50.040	99.960	96.000	121.500	6.264	108.000	1.793.724
Revisor Fiscal	600.000		600.000									600.000
Contador	800.000		800.000	66.640	8.000	33.360	66.640	64.000	81.000	4.176	72.000	1.195.816
Jefe producción	800.000		800.000	66.640	8.000	33.360	66.640	64.000	81.000	4.176	72.000	1.195.816
Bacterióloga	800.000		800.000	66.640	8.000	33.360	66.640	64.000	81.000	4.176	72.000	1.195.816
Jefe mercadeo	800.000		800.000	66.640	8.000	33.360	66.640	64.000	81.000	4.176	72.000	1.195.816
Jefe personal	800.000		800.000	66.640	8.000	33.360	66.640	64.000	81.000	4.176	72.000	1.195.816
Secretaria –Tesorera	450.000	37.500	487.500	40.609	4.875	18.765	40.609	36.000	45.563	2.349	40.500	716.769
Aux,Laboratorio	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Operario producción	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Operario producción	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Operario producción	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Operario empaque	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Vendedor- cobrador	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Mecánico	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Servicios generales	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Celador diurno	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Celador nocturno	332.000	37.500	369.500	30.779	3.695	13.844	30.779	26.560	33.615	1.733	29.880	540.386
Subtotales	9.570.000	412.500	9.982.500	831.542	99.825	374.049	831.542	717.600	908.213	46.823	807.300	14.493.434
											TOTAL	14.493.434

3.2.4. Talento humano. La Cooperativa basara su desarrollo en el talento humano ya que las personas son el eje central de la empresa. Por tal razón, realizará todo un proceso de incorporación del personal y definirá las pautas para su reclutamiento, selección, educación y capacitación y medición del desempeño; así mismo determinará las principales características como: el nivel educativo, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia, con el fin de poseer un talento humano idóneo, que desempeñe las funciones asignadas ágiles y oportunas, para lo que se desarrollará un constante proceso de capacitación.

Reclutamiento: este primer paso para proveer del talento humano calificado para desempeñar las actividades empresariales, en tal sentido es preciso mencionar; por ser una empresa de economía solidaria y uno de sus requisitos “es que los asociados a parte de tener esta calidad pueden ser trabajadores de la empresa”¹⁰, por ende, las primeras fuentes de reclutamiento de personal deben ser las internas y posteriormente se recurrirá a fuentes externas, en la siguiente forma:

Fuentes internas: se considera fuentes internas a los trabajadores vinculados a la empresa, lo que el reclutamiento se hará a través de la promoción interna; y también todos asociados de los diferentes resguardos donde el reclutamiento se realizará a través de las asambleas de asociados en cada resguardo donde se recogerán hojas de vida de los aspirantes para su análisis y posterior selección, para dar continuidad a los respectivos procedimientos y como también es norma

¹⁰ LEGISLACIÓN COOPERATIVA. 2002 Artículo 4, numeral 2.

en los estatutos los resguardos socios tendrán sus trabajadores equitativamente. Cuando no se cuente en los asociados con el talento humano calificado se procederá a mirar la posibilidad de fuentes externas.

Fuentes externas: para realizar el proceso de reclutamiento externo se tendrá en cuenta las características antes anotadas y mediante canales de reclutamiento como, anuncios en la prensa, agencias de empleos, etc.

Selección del talento humano: proceso por el cual se busca encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo razonable. Por lo anterior se propone las pautas para la selección.

1. Recepción preliminar de las solicitudes
2. pruebas de idoneidad.
3. entrevistas de selección.
4. calificación de datos y referencias.
5. examen medico.
6. entrevistas con los superiores.
7. descripción o explicación real al puesto que se está aspirando.

La decisión de contratar al talento humano dependerá de la necesidad del personal y análisis de puesto, y de acuerdo a la exigencia del cargo se realizará todo el proceso.

Inducción: la Cooperativa realizará este paso de la siguiente manera; se inicia por la presentación del nuevo trabajador a sus compañeros por parte del gerente o jefe de personal y se dará a conocer la reseña histórica de la cooperativa, continua con la descripción y visita de las instalaciones de la planta de proceso y las oficinas de la empresa, luego se le presentará los estatutos, normas, manuales, políticas, procedimientos para que los estudie y también se hará conocer las costumbres de la región; posteriormente se evaluará los contenidos de los diferentes textos reglamentarios, a continuación se lo presentara al jefe inmediato, para que esté, le de a conocer el desempeño del cargo, e informará de los planes, programas, proyectos y objetivos empresariales por alcanzar y sus funciones encomendadas; para su posterior firma del contrato de trabajo.

Educación y Capacitación: conocedores de que la principal herramienta con que cuenta el talento humano para desarrollar sus funciones con eficiencia es la educación y capacitación, pues solo cuando se ha adquirido cierto nivel de educación y capacitación se tendrá la certeza de contar con talento humano idóneo, motivado, en función de lograr los objetivos de la empresa.

De lo anterior se tiene que la cooperativa evaluará y verificará la educación de los aspirantes y de su talento humano, a las ves que, realizará una constante capacitación y adiestramiento, por lo tanto exigirá al trabajador la asistencia a las capacitaciones y la colaboración de una parte mínima de su salario para esta actividad ya que se considera una inversión en sí mismo.

Las capacitaciones que se debe implementar son: elaboración de derivados lácteos, manejo de software contable, solución de problemas y conflictos, mantenimiento de maquinaria, seguridad industrial, sana convivencia, entre otras y las respectivas capacitaciones en cooperativismo. Con técnicas como conferencias, dramatizaciones, seminarios, mesas redondas, demostraciones, cursos internos y externo, juegos de gerencia entre otros que pueden acomodarse a las necesidades del personal. Apoyándose en ayudas didácticas, como películas, carteleras, manuales, graficas boletines.

Medidas de desempeño: no solo con el objeto de evaluar y controlar el rendimiento de los empleados sino para tener criterios: de objetividad, validez y confiabilidad, la cooperativa implementará medidas de desempeño tales como: cantidad de producción, lo que significa la cantidad de tiempo empleado para producir cierta número de productos; promedios de producción, como resultado de la evaluación del número de artículos fabricados en un lapso determinado por cada trabajador; calidad de producción, respecto a cumplir las estándares que se debe alcanzar para posicionar los productos en los mejores lugares del mercado; productividad, considerada como la relación entre los resultados y los recursos empleados.

Por otra parte, con respecto al talento humano externo, es decir, a los asociados, la cooperativa de lograr e incrementar la motivación y el sentido de pertenencia de sus más de 2000 indígenas asociados al brindar

Capacitación en temas de cooperativismo, calidad, productividad, competitividad y manejo empresarial, buscando que provean materia prima de calidad, para que los productos lácteos cumplan con los estándares exigidos.

3.2.5 Cultura Organizacional. En lo que se refiere a las organizaciones, “la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común sus miembros”.¹¹

La Cultura organizacional de la Cooperativa es soportada en los valores y principios cooperativos formulados en la planeación. A fin de que exista un ambiente de trabajo de cordialidad, donde el respeto, la disciplina, la buena comunicación, incentive la creatividad e innovación, de manera que la responsabilidad será la base de la relación laboral; por lo tanto los niveles de autoridad establecidos en la empresa se acatarán de acuerdo a la jerarquía correspondiente. Así mismo el trabajador asume el cumplimiento de sus funciones dentro del marco de referencia establecido para el logro de los objetivos organizacionales.

3.2.6 Herramientas administrativas Mediante el diagnostico se realizado en la Cooperativa lechera indígena "El Sol de los Pastos". Se detectó que está posee: Manual de Funciones, Programa de Salud Ocupacional, Manual de Normas y Procedimientos de Alimentos, Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos,

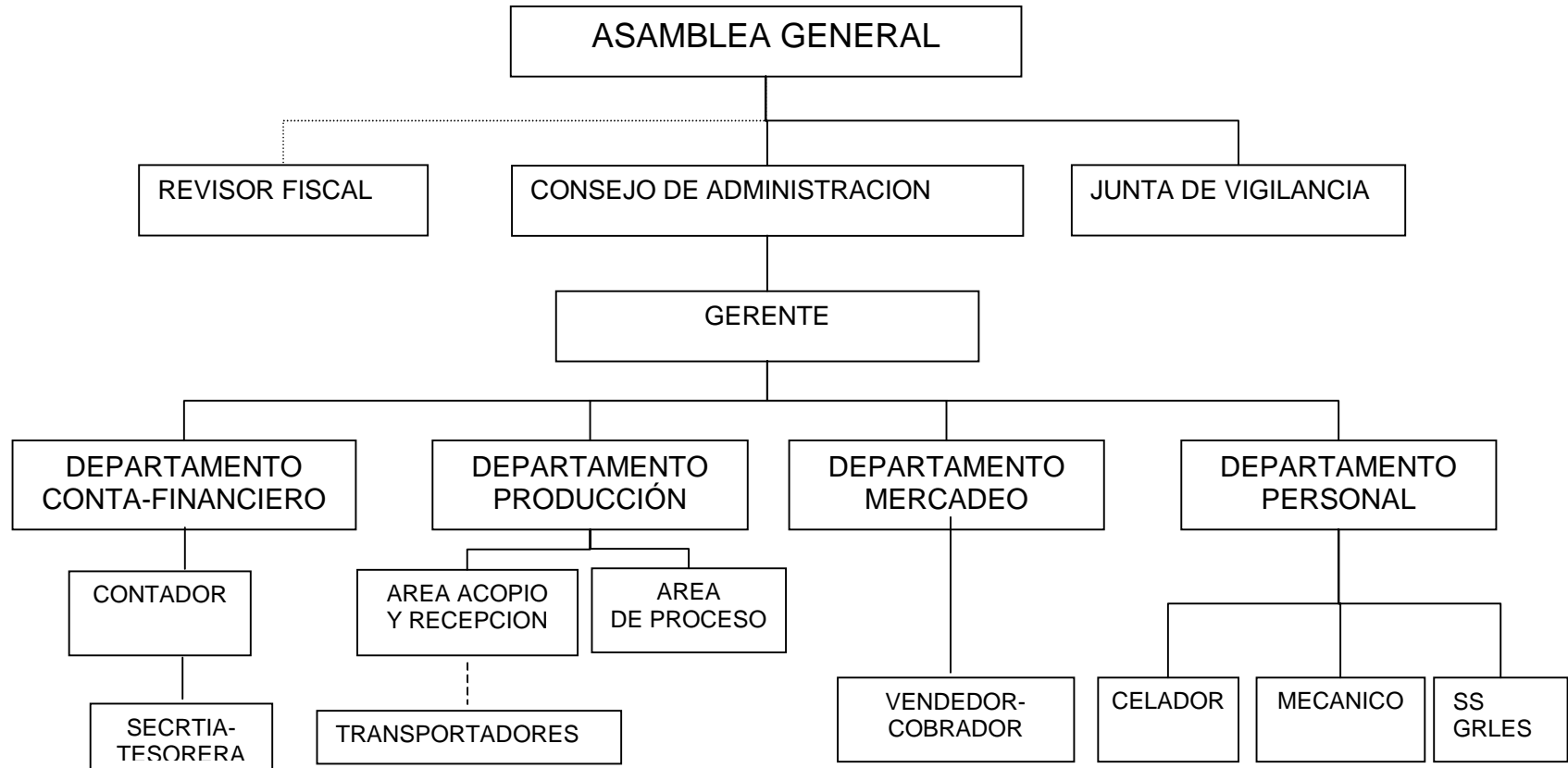
¹¹ HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. Elementos de Administración, 2002, Pág., 218.

Manual de Reglamento Interno, Manual de Refrigeración de Alimentos, Manual de Higiene Personal y los manuales para el procesamiento de los derivados lácteos (queso doble crema, campesino, mozzarella, antioqueño, mantequilla, cuajada y quesadilla). Los cuales una vez revisados se concluye que cuentan con las especificaciones que requiere la empresa y sirven para solventar sus necesidades; motivo por el cual en el desarrollo de éste trabajo no se presenta una propuesta para ello.

Así mismo se encontró que en el Manual de funciones existe una relación entre sus elementos puesto que estos cuentan con: la descripción detallada del cargo, actividad a realizar, niveles de subordinación y dependencia, dentro de la Cooperativa y requisitos tanto académicos como de experiencia.

3.2.7 Organigrama. Definido como la representación grafica de la empresa, en la propuesta el organigrama de Cooperativa se describe así: asamblea general, junta de vigilancia, revisoría fiscal, consejo de administración, gerente, jefes de los departamentos de producción, contable-financiero y comercial y sus subordinados. (Ver figura 2 siguiente pagina).

FIGURA 2. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA LECHERA INDÍGENA
“EL SOL DE LOS PASTOS”



3.3 DIRECCIÓN

Esta función definida como el estilo del gerente para dirigir la empresa y apoya a sus colaboradores al logro de los objetivos empresariales e individuales. Para la Cooperativa Lechera Indígena "El Sol de los Pastos". Se debe desarrollar una dirección centraliza, donde se defina quien dispone de las ordenes y responsabilidades, esto a fin de solucionar de la mejor manera las diferentes situaciones conflictivas entre el personal y se implante la autoridad del directivo, para que no se tolere ninguna clase de anomalías que pudiese presentarse, haciéndose las correcciones pertinentes y se tomen decisiones inmediatas.

3.3.1 Modelo de Dirección. Para la Cooperativa Lechera Indígena "El Sol de los Pastos", el posible modelo de dirección a seguir es de *acuerdo a los objetivos alcanzados*, estando en constante evaluación y control de las tareas realizadas por los actores de la empresa. Basado en la información como elemento integrador, es decir, el personal sujeto a la *dirección por objetivos* debe saber lo que sucede en la empresa, en el mercado, con la competencia, los proveedores, a fin de cumplir con los compromisos pactados por la empresa y las decisiones tomadas por la gerencia, otro aspecto está relacionado con el conocimiento, es decir, con las competencias que cada individuo de empresa necesita para poder alcanzar el éxito en el cumplimiento de los objetivos.

Para que el modelo de dirección funcione correctamente es importante establecer un dialogo continuo entre el directivo y el empleado de tal forma que ambos, este perfectamente informados de las inquietudes y necesidades de otro para poder actuar en consecuencia y a tiempo, para alcanzar los objetivos tanto organizacionales e individuales.

3.3.2 Estilo de liderazgo. Para la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos” en primera instancia debe partir desde un carácter autocrático orientado hacia la tarea, para exigir a los empleados el logro de los objetivos; por otra parte el estilo de liderazgo del directivo, deberá centrar su dirección en inspirar, inducir al trabajo, la dedicación, la disciplina, honradez y el esfuerzo para hacer una empresa de éxito a fin de motivar a los trabajadores a obtener los resultados esperados.

Las principales características del líder de la cooperativa son alcanzar resultados, motivar hacia el compromiso, constante creatividad e innovación y la claridad para definir y comunicar los objetivos propuesto, lo que se hace necesario poseer otras características como: inteligencia, habilidad de supervisión, iniciativa, seguridad en sí mismo, y auto-percepción del nivel ocupacional. Desarrollando capacidades de transmitir conocimientos para obtener resultados, capacidad de movilizar el compromiso de sus colaboradores, capaz de motivar a las personas a adquirir responsabilidad con alcanzar la misión y los objetivos de la organización. A la vez que se constituirá en una función integradora donde recibe la información, para

facilitar las comunicaciones entre los individuos, enviar los mensajes e integrar las respuestas de manera que ocurra una sola y unificada respuesta.

Entonces, la esencia del líder reposa, en buena parte en esas cualidades humanas que llamamos virtudes: visión de oportunidad, intuición de la crisis, soluciones creativas sentido de la jerarquía, asunción de lo malo y delegación de lo bueno, austeridad, laboriosidad infatigable, entereza, capacidad de ganarse el afecto de los demás, son las principales características que son necesarias para liderar la Cooperativa; de acuerdo al grado de compromiso de los trabajadores y el nivel de desarrollo de la empresa se podrá contemplar un segundo estilo de liderazgo.

* *La Motivación* es un factor importante para que los trabajadores estén a gusto en su cargo, tengan un sentido de pertenencia y se sientan comprometidos, demostrando entusiasmo e iniciativa para alcanzar los objetivos y apoyo al progreso de la Cooperativa. Por anterior, se mantendrá una constante motivación a los empleados por medio de diferentes actividades participativas que permitan hacer sentir a los colaboradores que son parte vital de la empresa, para que los resultados se realicen con calidad y sean el reflejo de la motivación.

Algunos factores de motivación serían el reconocimiento del trabajador, el trabajador del mes, un paseo familiar, estímulos a la familia etc. Estos incentivos beneficiarían a la empresa al tener unos trabajadores motivados, con

responsabilidad por los resultados alcanzados; son algunos factores de motivación los que no se convierten en los únicos, si no dependerá de directivo que este al frente de la cooperativa.

3.3.3 Sistema de Comunicación. Para la cooperativa se plantea un sistema de comunicación gerencial donde la información sea fluida y constructiva a gran escala, considerado como el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización con el fin de lograr un propósito, unificando la actividad organizada bajo los principios de: “*claridad*, cuando el mensaje está expresado en un lenguaje comprensible; *integridad*, el sistema de comunicación debe servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para cumplir con los objetivo de la organización; *estratégico* la comunicación se vuelve mas efectiva cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal”¹².

De tal manera que la información fluya activamente tanto ascendentemente como descendentemente, es decir, se desea tener una comunicación de doble sentido del directivo al subordinado y del subordinado al directivo sin crear barreras entre los niveles jerárquicos, puesto que la gerencia necesita tener información confiable de sus colaboradores y brindarles información del medio externo.

3.4 CONTROL

La función gerencial de evaluación y control “es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos”.¹³ Los directivos de la cooperativa calificarán las metas y objetivos trazados en la planeación, mediante los indicadores de gestión y estándares propuestos, estándares de control de calidad, control de inventarios, determinación del punto de equilibrio y el presupuesto, entre los más importantes. Para alcanzar estos criterios de desempeño se establecerá en la empresa metas claras, alcanzables y retadoras, que permitan mejorar la calidad en todos los procesos, contribuyendo a la medición de la eficiencia de las actividades, lo que se refleje en el desarrollo de la Cooperativa y la satisfacción del cliente. En esta propuesta se presenta el punto de equilibrio y los más importantes indicadores de gestión que a nuestro juicio consideramos que pueden apoyar la gerencia en la evaluación y control de las actividades.

3.4.1 Control Administrativo. Es un parámetro importante es el *Punto de Equilibrio*. Determinado por: el nivel de ventas que se requiere de tal manera que los ingresos y los egresos sean iguales y por ello tanto la utilidad neta sea igual a cero.

¹² KOONTZ, Harold. Curso de Administración Moderna, 1979, p 694-695.

¹³ KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. 5ta ed, Pág. 419.

El encontrar el punto de equilibrio como estudio de las relaciones costo, volumen, utilidad, es solo el primer paso en una labor de planeación sin embargo el uso correcto de este punto reequilibrio le permite al administrador evaluar los riesgos posibles en la toma de decisiones.

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\text{Margen de contribución por unidad}}$$

Gastos fijos mensuales.	\$ 48.214.434.
Arrendamientos (interés a la deuda).	\$ 9.780.000
Sueldos y salarios.	\$ 14.493.434
Gastos generales.	<u>\$ 23.941.000.</u>

Precio de venta por litro. = \$550

Costo variable por litro. = \$ 450

Margen de contribución por litro. = \$ 100

Punto de equilibrio = 48.214.434 = \$ 482.144. Litros mes.

100

Interpretación: la cooperativa debe acopiar y vender 482.144. Litros de leche mensual o diarios aproximados de 16.071 litros, para obtener una utilidad de cero. Pero hay que aclarar que en el punto de equilibrio encontrado también se tuvo en cuenta los intereses de la deuda convenida con el fondo de crédito indígena y se obtiene una rentabilidad sobre las ventas de 18%, que puede servir a

administrador para determinar la rentabilidad a alcanzar en la actividad empresarial.

3.4.2 Indicadores de gestión. Los índices de gestión y los estándares propuestos, servirán como unidad de medida gerencial que permitirá evaluar el desempeño de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”. En términos de resultados, frente a la misión, visión y objetivos corporativos planteados

3.4.2.1 Índices de eficiencia. Este tipo de índice será el encargado de medir la razón de cumplimiento de las metas específicas, sobre los recursos utilizados.

INDICE DE EFICIENCIA	MEDIDA	ESTANDAR
• <u>Margen de Utilidad Operacional</u>	Utilidad Operacional Pasivo Largo plazo + patrimonio	30.%
• <u>Rendimiento del Activo</u>	Utilidad Activo Total	10.%
• <u>Valor Intrínseco del aporte social</u>	Patrimonio Nº asociados	\$ 83.500
• <u>Retorno de la Inversión</u>	Utilidades Inversión	1.20
• <u>Rentabilidad</u>	Utilidad Neta Ingresos totales	20%
• <u>Nivel de Endeudamiento Total</u>	Total Pasivo Total Activo	20%

3.4.2.2 Índices de eficacia. Este tipo de índice será el encargado de medir el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pasto”

INDICE DE EFICACIA	MEDIDA	ESTANDAR
<ul style="list-style-type: none"> Participación en el Mercado 	Nuevos Competidores Competidores Actuales	30%
<ul style="list-style-type: none"> Índice de crecimiento en ventas 	Ingre. Op. (año1) – Ingre. Op. (año2) Ingresos operacionales (año2) Año 1 (año presente) Año 2 (año pasado)	30%
<ul style="list-style-type: none"> <u>Razón Corriente</u> 	Activo Corriente Pasivo Corriente	2.5 veces
<ul style="list-style-type: none"> <u>Prueba Ácida</u> 	Activo Corriente - inventarios Pasivo Corriente	2.5 veces
<ul style="list-style-type: none"> <u>Productividad en Ventas</u> 	Ventas Costo total de mano de obra	20%
<ul style="list-style-type: none"> <u>Margen Bruto de Utilidades</u> 	Utilidad Bruta Ventas Netas	40%

3.4.2.3 Índices de impacto causal. Este tipo de índices serán los encargados de generar satisfacción o insatisfacción y tiene efecto sobre los índices que afectan la rentabilidad, el servicio al cliente interno y externo y los índices de competitividad.

INDICE DE IMPACTO CAUSALES	MEDIDA	ESTANDAR
• Reclamos	Nº de reclamos Mes Competidores Actuales	5%
• Respuestas a reclamos	Nº de Reclamos Atendidos Mes Reclamos Totales Mes	95%
• Índice de Despachos	Nº de Despachos Realizados Despachos programados Mes	98%
• Satisfacción del Cliente Interno	Nº de reclamos atendidos por mes Nº de reclamos por mes	98%

3.4.2.4 Índices de actividad. Este tipo de índice será el utilizado para controlar en el tiempo, la realización de las actividades planeadas.

INDICE DE ACTIVIDAD	MEDIDA	ESTANDAR
• Índice de Decisión	<u>Nº de Decisiones Ejecutadas</u> Nº de Decisiones tomadas	90%
• Índice de Gestión	<u>Nº de Actividades Realizadas</u> Nº de actividades Planeadas	100.%
• Índice Estratégico	<u>Nº de Estrategias Desarrolladas</u> Nº de Estrategias planeadas	85%
• Índice de Capacitación	Cursos de Cap. Planeados Curso de Cap. Ejecutadas	90%
• Investigación de Mercados	Investigación planeadas Vs Realizadas	1 anual

3.4.3 Bondades de la propuesta. Está, brinda a la cooperativa un diseño de su entorno interno que se acomode a las expectativas de la empresa, se determina claramente sus departamentos funcionales definiendo sus objetivos y funciones específicas las que se acompañan de políticas las cuales guiarán a la toma de decisiones enfocadas a la misión y visión de la empresa; la propuesta visiona las posibles estrategias que apoyarán la recuperación de la cooperativa al tiempo que se vayan desarrollando y fija objetivos a nivel organizacional enfocados a la calidad de la producción y los proceso, con el objeto de que la empresa sea competitiva en la industria de los lácteos.

La propuesta presenta una estructura organizacional donde se define claramente sus departamentos en el organigrama diseñado, donde se observa los niveles organizacionales, determinando la autoridad y responsabilidad de los directivos, trabajadores y asociados; se plantea pautas para el proceso de incorporación del personal a la empresa, a fin de logra un ambiente organizacional que contribuya con el desempeño de los colaboradores; con respecto a la dirección se propone un dirección por objetivos, lo que se convierte en la forma más conveniente para administrar el personal y potencializar todo su talento.

Por otra parte se describe un punto de equilibrio para la empresa, el cual se convierte en un referente a tener en cuenta al momento de tomar decisiones el gerente y administrativos, al tiempo que se establece indicadores de gestión que ayudan a evaluar la actividad empresarial, comprobando el logro de los estándares los cuales son fundamentales en la evaluación y control.

La propuesta de mejoramiento del proceso administrativo brindar un primer paso para la reingeniería a desarrollar a la empresa, (ver anexo F acta de compromisos) describe el panorama para lograr sacarla adelante y consolidar un proceso administrativo inicial, que de acuerdo con el pensamiento del directivo, podrá sufrir modificaciones a fin de consolidar una institución en beneficio la comunidad indígena asociada.

4. ACTIVIDADES REALIZADAS

4.1 INFORME DE APOYO EN LA DIRECCIÓN

La gestión de apoyo en la dirección de la cooperativa se inicio el 19 de agosto, ya que por petición expresa del concejo de administración se acompaño a una reunión donde se hizo el compromiso para apoyar al gerente en la gestión de la empresa. Agosto 23 -29 de 2002: Se calculó los costos de producción de los derivados lácteos, determinado los precios de productos como: Queso Industrial, Doble Crema, Campesino, Mozzarella, costeño, requesón, arequipe, Mantequilla y Crema de Leche, (ver anexo C). Esto con el fin de enviar una cotización para realizar un convenio comercial con la empresa CREMONA de Bogotá, la que requería una producción 5 Ton. Semanales, de todo el portafolio de productos lo que se convertía en una buena oportunidad de negociar los derivados lácteos. Esta negociación no se llegó a realizar porque los costos de producción en el momento eran altos, y no se tenían la suficiente materia prima para el proceso, en vista de que los asociados habían disminuido el envío de leche a la planta.

Para el 29 de agosto en reunión del concejo de administración se llevo a formalizar el acuerdo para realizar la pasantía en la cooperativa, donde se asigno las funciones de apoyo en la gestión al gerente, verificar el cumplimiento de los horarios de trabajadores, asistir a los trabajadores en los posibles problemas.

Para los días 2 y 3 de Septiembre de 2002: Se hizo acompañamiento al gerente para recibir el inventario, de las diferentes áreas de la cooperativa, como en el área de producción, la maquinaria antes mencionada, y en el área administrativa, los equipos de computación y las diferentes oficinas. Ya que en el mes de julio el anterior gerente Sr. Gabriel Ríos, había renunciado, y por lo tanto el concejo de administración en reunión realizada e primero de agosto, nombró al señor Luis Alberto Cuaces como representante legal de la empresa, razón por la cual debía de oficializarse la entrega del inventario que posee la Cooperativa Lechera “El Sol de los Pastos”.

Septiembre 14 de 2002: Continuando con el apoyo en la dirección y debido a que la crisis en la cooperativa, fue más acentuada, donde los asociados proveedores de la materia prima, bajaron la destinación de su producción hacia la cooperativa y se llegó a acopiar 5.5000 Lt en promedio diario y anteriormente se había realizado un análisis de costos donde el precio de litro de leche a productor estaba en \$350 pesos y el precio de venta de leche fresca era de \$420 pesos y por cada litro enfriado y pasteurizado en la cooperativa se incurría en unos costos y gastos de \$116.83 pesos lo que ocasionaba una perdida de \$46.83 pesos por litro; lo que llevo a pensar en la forma para vender la cantidad acopiada, (ver anexo D relación de gastos mensuales cooperativa).

Respecto al convenio con la Cooperativa COLANTA, este no se podía cumplir ya que se debía enviar un carro tanque de 16.000 litros cada dos días y esta empresa

exigía que la leche enviada debía recolectarse en un solo día, razón por la cual, no aceptaba que el carro tanque enviado fuera con leche almacenada por más de un día . Por lo anterior se miro la posibilidad de buscar una alianza comercial con alguna empresa láctea de la región, y se determinó quien podría brindar esa posibilidad, llegando a la conclusión que FRIESLAND podría ser nuestro socio, ya que en el inicio de su actividad empresarial la cooperativa había comercializado la producción lechera con está empresa.

Para el día 18 de septiembre de 2002: Habiendo realizado un primer acercamiento con el gerente de FRIESLAND Dr. Pedro Ramírez, al que se o invitó a las oficinas de la cooperativa para acordar una alianza comercial por la cantidad de leche recolectada en e momento; los principales acuerdos a los que se llego fueron:

1. Recibir toda la producción lechera de los asociados de la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”, sin ningún tipo de promedio y que cumpla con los estándares de calidad exigidos por FRIESLAND.
2. Para no perder el control de los asociados la cooperativa “El Sol de los Pastos” será la que pague las quincenas a sus asociados, por lo tanto FRIESLAND emitía boletas por cada ruta de acopio de leche de los resguardos.

3. FRIESLAND se comprometió a elaborar por cada ruta el respectivo control de calidad, esto con el fin de hacer un control exhaustivo a cada ruta y esta a la vez, obtenga bonificaciones por reductasa y sólidos totales.
4. El precio de leche acordado fue de \$398 pesos y las bonificaciones se obtendrían de la siguiente manera: \$ 28 pesos por reductasa de cuatro horas en adelante, \$20. pesos por sólidos totales de 11.9 y \$ 4.7 pesos por vacunación por fiebre aftosa, lo que daba un precio de venta, logrando bonificaciones de \$ 450.7 pesos por litro de leche, lo que motivaba al asociado y a la Cooperativa le daba un cierto margen para seguir pagando parte de la nomina de personal.
5. También se llegó al acuerdo de que en el momento que la cooperativa tenga asegurado el mercado, le comunicará a FRIESLAND el retiro de su proveedor, con una anticipación de 15 días y si en algún momento, la cooperativa tiene la posibilidad de vender la producción lechera con otra empresa diferente que brinde mejores oportunidades podrá hacerlo ó cederle el comercio a la empresa FRIESLAND.
6. Por otra parte la cooperativa tiene la facultad de vender leche enfriada en las instalaciones de FRIESLAND esto con el fin de obtener un apoyo mutuo en el mercadeo de la producción lechera.

Octubre 18 de 2002: En esta fecha se contó con la visita; del director del Programa Indígena-Red de Solidaridad Social, Dr. Rosalino Varela, y SERGIO MEJIA Asesor del Plan Mundial de Alimentos, con el fin de hacer un balance de la gestión cooperativa y apoyar la recuperación de la empresa, para tal fin se diseñó un Plan de Acción de Octubre 19 al 20 de Diciembre de 2002 con la participación de asociados, trabajadores, pasantes y administración de la cooperativa, donde las principales actividades a desarrollar fueron: Alianzas Estratégicas con Empresas Comercializadoras de Lácteos, Apropiación del Sistema Cooperativo, Recuperación de Cartera, Planeación y Gerencia de la Cooperativa,(ver anexo E).

Octubre 20 a noviembre de 2002: Después de haber diseñado el plan de acción para recuperar la cooperativa, también se determinó realizar el proyecto de refinanciación de los créditos otorgados por la cuenta nacional de crédito indígena, argumentando que en el momento no se tenía solvencia económica en la empresa y su recuperación tardaría algún tiempo.

Por tal razón se pensó en la refinanciación de los créditos otorgados por el fondo de crédito indígena; cabe mencionar que este fondo fue creado con dineros de venta de alimentos de las donaciones hechas por el Plan Mundial de Alimentos (PMA) y recursos del gobierno en mínima proporción, el monto de este fondo alcanzaba \$ 11.000.000.000, en 1996, esto con el objeto de brindar financiación a los proyectos productivos de las comunidades indígenas."La iniciativa fue del compañero indígena taita Laureano Inampuez, quien pensó que los indígenas"no

necesitaban alimentos”, los podían producir, y los alimentos enviados por el PMA, mejor serían vendidos para constituir en un fondo para financiar los proyectos de los indígenas, lo que lograrían mayores beneficios al integrarlos en una actividad productiva”¹⁴

Por las razones expuestas anteriormente se planteo la refinanciación de los créditos, bajo las siguientes condiciones:

1. tiempo para cancelar la deuda refinanciada quince (15) años a partir del 2004.
2. Capital a pagar \$ 1.132.918.000.
3. Un tiempo muerto de dos (2) años.
4. Condonación de los intereses causados, de \$ 501.000.000.
5. Apoyo por parte del programa indígena, cuenta nacional de crédito indígena, par capital de trabajo por trescientos cincuenta millones (350.000.000). para formalizar este aporte se formulo el proyecto denominado “APORTE PARA CAPITAL DE TRABAJO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE LECHE FRESCA Y DERIVADOS LÁCTEOS POR PARTE DE LA COOPERATIVA LECHERA INDIGENA EL SOL DE LOS PASTOS. La anterior propuesta fue llevada a la

¹⁴ INFORME FINAL PROGRAMA INDÍGENA, Red de Solidaridad Social, Plan Mundial de Alimentos 2002, Pág. 13.

reunión del comité de crédito indígena, realizada el 20 de diciembre de 2002 donde fue debatida y aprobada, pero se está no fue posible su ejecución por la congelación de los recursos por parte del presidente de la republica.

Octubre 21 a 30 de Noviembre de 2002 Apoyo al desarrollo del Plan de Acción, las principales actividades encomendadas fueron:

- Circulación de Cartera en la ciudad de Pasto la que se realizó los días 7 y 8 de noviembre.
- Diseñar las políticas de ventas, de crédito, de compras, personal y financieras, las cuales fueron aprobadas y debatidas en reunión del consejo de administración y posteriormente se las socializo en los resguardos con los asociados.

De igual manera se realizó una revisión de todos los manuales tales como: Manual de Funciones, Programa de Salud Ocupacional, Manual de Normas y Procedimientos de Alimentos, Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos, Manual de Reglamento Interno, Manual de Refrigeración de Alimentos, Manual de Higiene Personal y los manuales para el procesamiento de los derivados lácteos (queso doble crema, campesino, mozzarella, antioqueño, mantequilla, cuajada y quesadilla).

La colaboración, el esfuerzo y apoyo a la dirección no se podía quedar en los proyectos o en solo dar iniciativas al gerente, por tal razón se empezó el proceso de motivación e integración de los asociados de los resguardos de Guachucal,

Muellamues, Colimba, Carlosama, Cumbal, Chiles y Panan desde el 1 de Diciembre a 20 de Diciembre de 2002 dando a conocer el estado actual de la cooperativa y las oportunidades que remiraban en el futuro.

A inicios del presente año se continuó con la gestión y acompañamiento al gerente en la reunión con las autoridades Tradicionales, para definir las actividades a seguir por parte de estos, con el fin de conseguir recursos financieros para la cooperativa, dicho evento se realizó en el resguardo de Muellamues el día 14 de enero de 2003.

Para finalizar y alcanzar el objetivo planteado el 10 de Marzo de 2003 se logro realizar una reunión con Gerente de COLÁCTEOS. Dr. Iván Caviedes, para concretar la alianza estratégica entre Colácteos y La Cooperativa Lechera Indígena "El sol de los Pastos", donde las conversación giro entorno a que, COLÁCTEOS siempre ha tenido la voluntad de dialogar y colaborar con la cooperativa "El Sol de los Pastos" , para buscar unidad e integración de los productores y comercializadores de leche de Nariño, comenta que es conocedor de las dificultades que atraviesa la cooperativa, pero tiene toda la fe de que se logra recuperar por que tiene múltiples oportunidades para conseguir recursos para su recuperación económica, además se comprometió a brindar los conocimientos del proceso capacitación al asociado, un equipo de expertos para el mantenimiento de la maquinaria y su evaluación del estado actual. Todo esto, ya que considera que las cooperativas tiene que aunar esfuerzos para competir y

que solo entre Nariñenses podemos salir le al paso de la competencia, como también plantea que los indígenas se tiene la posibilidad de presionar al gobierno mediante la manifestación organizada de la comunidad indígena y sus diferentes voceros en el gobierno.

4.2 INFORME CAPACITACIONES AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El proceso de capacitación se inicio desde el mes de agosto 24, con la participación de los consejeros de: resguardo de Colimba, Alirio Guacialpud; resguardo de Muellamues, Vicente Pérez; resguardo de Guachucal, Leonor Tatalcha; resguardo de Cumbal, Gerardo Caicedo; resguardo de Panan, Campo Armando Cuastumal; resguardo de Chiles, Rafael Fierro; resguardo de Carlosama, Homero Chavisnan. Haciendo una descripción y recuento histórico del cooperativismo; donde la cooperación surge desde los inicios de la civilización, cuando el hombre para sobrevivir tiene que satisfacer sus necesidades básicas y cooperar. Las manifestaciones de cooperación inician, en nuestro continente los indígenas también practicaban la cooperación mediante la propiedad comunitaria de la tierra y la organización comunitaria del trabajo; y así hasta el surgimiento del Cooperativismo moderno , desde sus inicios en Inglaterra, por situaciones de injusticia laboral creada por la revolución industrial y las protestas de los trabajadores "la cooperativa propiamente dicha, surgió el 21 de diciembre de 1844, en la calleja del sapo, en la ciudad de ROCHDALE, en el condado de Lancashire, Inglaterra, la que se llamo "La sociedad cooperativa de los justos pioneros de

Rochdale”. Fue creada por 28 obreros que después de haber perdido una huelga fueron despedidos del trabajo y quedaron en malas condiciones económicas”.¹⁵

Para septiembre 4 de 2002 se realizó la capacitación a los miembros del Consejo de Administración, dándoles a conocer los principios universales del cooperativismo, como son: La Adhesión Libre, Gestión Democrática por parte de los Asociados, Participación Económica de los Asociados, Autonomía e Independencia, Educación, Formación e Información, Cooperación entre Cooperativas, Interés por la Comunidad. Y para terminar la capacitación con el concejo de Administración, se continuó el 14 de Septiembre, donde se les capacitó en gestión básica del cooperativismo, respecto a las áreas de gestión de una cooperativa, estas actividades se agrupan en 5 áreas funcionales, que son:

Área de Gestión y Dirección.

Área de Mercadeo y Ventas.

Área de Producción.

Área de Talento Humano.

Área de Finanzas.

Donde se les hizo conocer los objetivos de cada área y sus actividades.

Para día 30 de Octubre de 2002, se hizo la reunión del concejo de Administración, con el fin de analizar los puntos para plantear la propuesta de refinanciación de la deuda con la Cuenta Nacional de Crédito Indígena, definir el apoyo y seguimiento

¹⁵ RECUESTO HISTORICO DEL COOPERTIVISMO, Jaime M. Fajardo Daza, 2002.

al Plan de Acción formulado el 18 de octubre, se diseñó un plan de capacitación en los diferentes resguardos, para informar sobre el estado actual de la cooperativa y la proyección de ésta, como también sus diferentes alternativas para salir de crisis.

Estos talleres también sirvieron para recoger las expectativas de los asociados, y ser la base para desarrollar el modelo administrativo que mejor se adapte a la cooperativa; también se aprovechó para presentarles un diagnóstico de la cooperativa, y explicarles cuál debería ser la forma de administración de la empresa. También se les dio a conocer las políticas de la cooperativa que regirán en adelante, y con el apoyo de los asociados se corrigieron algunas políticas y se formularon otras.

TABLA 4. CAPACITACIONES CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN

NÚMERO DE PARTICIPANTES	TEMAS TRATADOS	LUGAR	FECHA
7	Historia del cooperativismo	cooperativa	24/08/02
7	Principios universales de cooperativismo	Cooperativa	4/09/02
7	Gestión básica del cooperativismo	Cooperativa	14/09/02

Los resultados de las capacitaciones fue lograr la motivación de los asociados, como mencionamos adelante, la cooperativa estaba en una profunda crisis y sino se capacitaba y motivaba a los consejeros perdían sentido de pertenencia estos por la empresa, lo que produciría un total abandono de los asociados a su cooperativa, y por consiguiente el no envío de leche a la planta y cierre definitivo de la empresa, ya que los consejeros son los encargados de llevar información y motivar en los diferentes resguardos para que los asociados tengan confianza y envíen la materia prima.

4.1 TALLERES INTEGRACIÓN CON LOS ASOCIADOS

Los talleres de integración se desarrollaron del el mes de agosto en todos los resguardos asociados en los salones de asambleas de los resguardos el 22 de agosto en el resguardo de Muellamues, el 4 de septiembre en el resguardo de Panan, el 11, 13, 15 de septiembre en los resguardo de Guachuca, Carlosama y colimba respectivamente; en el resguardo de Cumbal el 27 de septiembre, y en le resguardo de Chiles el 5 de octubre. Los temas desarrollados fueron: estado actual de la cooperativa, el motivo de la crisis, y las posibles salidas u oportunidades.

Para el presente año se desarrolló talleres en todos los resguardos dirigidos a los asociados de cada uno de estos, donde se les describió el futuro de la empresa de igual manera se socializó las políticas de reorganización, y una introducción a la forma de administración de la Cooperativa en las siguientes fechas y lugares; el 11/01/2003 en el resguardo de Cumbal, el 17/01/2003 en el resguardo de Panan, el 25/01/2003 en el resguardo de Guachucal, el 01/02/2003 en el resguardo de Muellamues el 14/02/2003 en el resguardo de Carlosama el 17/02/2003 en el resguardo de Chiles el 22/02/2003 en el resguardo de Colimba. En la mayoría de estos talleres la asistencia fue masiva donde se motivó a los asociados y se dejó creadas grandes expectativas por la empresa indígena, razón por la cual se tiene fe y la certeza de que la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos” tiene futuro y aun sigue siendo el anhelo de las familias indígenas “Pastos” por lograr un mejor nivel de vida en colectividad.

Para el día 12 de Marzo del 2003, se hizo una asamblea con el concejo de Administración, Gobernadores y Gerencia, para determinar responsables de la Cooperativa, donde se desarrollo el siguiente orden del día:

1. Llamado de Lista de asistentes
2. Apertura de sesión por parte de los gobernadores
3. Informe de Gestión del gerente de la cooperativa
4. Informe de los integrantes del concejo de administración

6. compromiso de las autoridades para formular y gestionar los proyectos de mejoramiento de pisos y compra de equipos para procesos de derivados lácteos,
8. compromiso de Alianza con empresas lácteas.
9. Informe del Pasante de Administración de Empresas.

El desarrollo del orden del día, contó con la presencia de los gobernadores de Guachucal – Ramiro Inampuez, Muellamues – Bolívar Fuelantala, Panan – Norberto Cuaspud, Chiles – Rosa Prado, Cumbal – Luis Abraham Mitís, Colimba – Marino Gomes, Carlosama – Jesús Pérez. Todos los gobernadores se comprometieron a apoyar a la cooperativa, desde sus diferentes gestiones, y con el aporte acordado de 30 millones, por cada resguardo, para capital de trabajo, de otra manera, adquirieron el compromiso de gestionar diferentes proyectos para lograr buscar el suficiente capital para que la Cooperativa Lechera “El Sol de los Pastos”. Desarrollar todas sus actividades empresariales y alcanzar el objeto social.

TABLA 5. TALLERES DE INTEGRACIÓN CON LOS ASOCIADOS AÑO 2002

RESGUARDO	TEMAS TRATADOS	NÚMERO DE PARTICIPANTES	FECHA
Muellamues	Estado actual de la cooperativa y oportunidades.	150	22/08/02
Panan	Estado actual de la cooperativa y oportunidades.	120	0/09/02
Guachucal	Estado actual de la cooperativa y oportunidades.	75	11/09/02
Carlosama	Estado actual de la cooperativa y oportunidades.	50	13/09/02
Colimba	Estado actual de la cooperativa y oportunidades.	60	15/09/02
Cumbal	Estado actual de la cooperativa y oportunidades.	250	27/09/02
Chiles	Estado actual de la cooperativa y oportunidades.	100	5/10/02

TABLA 6. TALLERES DE INTEGRACIÓN CON LOS ASOCIADOS AÑO 2003

RESGUARDO	TEMAS DESARROLLADOS	NUMERO DE PARTICIPANTES	FECHA
Cumbal	Calidad de leche, Políticas y administración de la empresa.	200	11/01/03
Panan	Calidad de leche, Políticas y administración de la empresa.	120	17/01/03
Guachucal	Calidad de leche, Políticas y administración de la empresa.	110	25/01/03
Muellamues	Calidad de leche, Políticas y administración de la empresa.	220	01/02/03
Carlosama	Calidad de leche, Políticas y administración de la empresa.	55	14/02/03
Chiles	Calidad de leche, Políticas y administración de la empresa.	70	17/02/03
Colimba	Calidad de leche, Políticas y administración de la empresa.	60	22/02/03

De acuerdo al desarrollo de los talleres se ha logrado mantener la motivación y fe en la cooperativa por parte de los asociados, pues se les brindaba

información de la gestión que se venía realizando en la cooperativa, los diferentes medios para alcanzar los recursos para su recuperación y principalmente la consecución de recursos financieros para capital de trabajo

Por otra parte se les solicitaba el envío de la leche de calidad para cumplir los parámetros a cordados con la empresa FRIESLAND. “% sólidos totales: 12.00, reductasa mínimo 2.5 horas, neutralizantes negativos, antibiótico negativo”¹⁶ al momento que se socializaba las políticas y la posible forma de administrar la cooperativa, los resultados obtenidos se los describe en la siguiente tabla.

TABLA 7. RELACION DE MUESTRAS DE LECHE DE LA COOPERATIVA

FECHA	N°. LITROS MES	REDUCTASA PROMEDIO	GRASA PROMEDIO	SÓLIDOS TOTAL%
Agosto	225.000	1.0 hora	3.5	11.5
Septiembre	170.673	2.0 horas	3.6	11.7
Octubre	131.152	4.0 horas	3.7	11.89
Marzo /03	135.217.	3.5 horas	3.7	11.87

Fuente: FRIESLAND COLOMBIA S.A. liquidaciones pago de leche y bonificaciones, proveedor: G1609- COOPERATIVA LECHERA INDÍGENA “EL SOL DE LOS PASTOS” 2002 - 2003

¹⁶RAMIRÉZ G, Pedro A. Jefe de Plantas Nariño, FRIESLAND COLOMBIA S.A. Oficio gerente “El Sol de los Pastos”. Septiembre 2002.

La tabla indica que en los meses de agosto a septiembre la cooperativa tiene un regular volumen de leche acopiada pero no cumple los parámetros establecidos por FRIESLAND, para los meses de octubre de 2002 a marzo de 2003 el volumen del proveedor de la cooperativa baja en alguna medida logrando estabilizarse y sobre pasar los parámetros exigidos por FRIESLAND, y hasta la fecha se mantiene acopiando en promedio diario 4.500, litros diarios.

Los resultado obtenidos podemos considerarlos como positivos porque a pesar que la empresa esta en deuda con los asociados, estos, siguen motivados ayudando a su sostenimiento, no todos pero si un buen porcentaje los cuales confía en la recuperación de la empresa, con la certeza de qué, en el momento que se haya conseguido desembolsado los recursos financieros y asegurado el mercado para la oferta de de leche de todos los asociados volverán con toda la producción lechera de sus hatos. Todo lo anterior según la reunión llevada a cabo el 19 de mayo en las instalaciones de la empresa y los acuerdos suscritos, Entre la secretaria de agricultura y los cabildos asociados, (ver anexo F acta de compromisos firmados 19 de mayo 2002)

5. CONCLUSIONES

1. La propuesta de mejoramiento del proceso administrativo esta diseño desde la funcionalidad de la cooperativa, orientado desde la el punto de vista administrativo y su desarrollo depende de la forma como se logre su implantación y gestión organizacional, por ende, la búsqueda del capital humano quien guíe la empresa es el principal reto, ya que de la selección del talento humano depende el éxito de la empresa indígena.
2. Para lograr mayor motivación y compromiso por parte de sus empleados, Cooperativa lechera indígena "El Sol de los Pastos", debe brindar estabilidad laboral preocupándose por diseñar unas políticas claras donde se determine el campo de acción de cada uno, tanto a sus funcionarios como de su personal operativo y fomentar confianza y credibilidad en su talento humano y en los asociados.
3. Todos los trabajadores deben conocer los objetivos de la cooperativa para que no haya discrepancia o desintegración con los objetivos individuales, para así explotar al máximo sus potencialidades en el trabajo, para que estos se sientan comprometidos y se pueda lograr un trabajo en equipo y en definitiva lograr los objetivos organizacionales e individuales.

4. Como la empresa se encuentra adaptándose al nuevo ambiente, se debe organizar el departamento mercadeo y designarle las funciones respectivas y realizar el plan de de mercadeo.
5. El consejo de administración como ente legislador de la Cooperativa es necesario tener una muy buena capacitación en cooperativismo, formación empresarial, y relaciones laborales, que les ayude a tomar decisiones acordes con la empresa y sirvan de apoyo a la gerencia.
6. Para lograr mayor compromiso de sus asociados, la Cooperativa Lechera Indígena "El Sol de los Pastos", debe brindar mas confianza, solidez y lograr cumplir con los servicios cooperativos, preocupándose por diseñar unos servicios de acuerdo a las necesidades de los asociados
7. Los asociados de la cooperativa son también los directos responsables del desarrollo de la empresa, por ende, se debe exigir que provean materia prima de gran calidad y con los estándares exigidos para el proceso de derivados lácteos y la comercialización en frío.
8. Conociendo la idiosincrasia de los indígenas de los resguardos asociados, de donde provienen tanto la materia prima y la mano de obra se debe analizar las actividades a desarrollar, para poder llegar a los asociados.

6. RECOMENDACIONES

1. Cooperativa lechera indígena "El Sol de los Pastos", En su proyecto productivo y comercial debe buscar adaptarse al nuevo entorno competitivo, adelantando procesos productivos que le permitan ofrecer a sus clientes una variedad de productos de gran calidad.
2. La Cooperativa Lechera Indígena "El Sol de los Pastos" debe buscar explotar el mercado regional y empezar por las mismas comunidades incentivando el consumo de los derivados lácteos en la niñez.
3. La cooperativa debe implantar la política de calidad en todos sus procesos, pues, es el punto de partida para salir de la crisis a la vez que las estrategias planteadas pueden ayudar a posicionar la empresa en mejores lugares.
4. La política de calidad se debe iniciar por al asociado proveedor de la materia prima, mediante las capacitaciones en producción de leche con calidad, en cooperativismo y en el papel que debe desempeñar el asociado; como también la empresa deberá motivar e incentivar constantemente a sus miembros con reconocimientos y programas especiales.

5. La cooperativa debe evaluar constantemente los resultados de la gestión realizada en los diferentes departamentos, a la vez que la retroalimentación debe ser un sistema que proporcione la información suficiente para la toma de decisiones.
6. La empresa debe asegurar un mercado por medio de las alianzas estratégicas tanto en la comercialización de sus productos, en la compra de insumos para la producción e insumos para las fincas (concentrados y droga veterinaria).
7. El movimiento que está sufriendo la economía, con la globalización y posteriormente el Área de Libre Comercio en las Américas debe ser un factor a analizar y en tal sentido la cooperativa debe fortalecer sus diferentes procesos a fin de obtener alguna ventaja competitiva.
8. Tratar de crear una cultura auto suficiente y como tal responsable en su que hacer productivo, buscando cambiar la IDIOSINCRACIA de los indígenas para ser personas capaces y con credibilidad en sí mismo.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México : Trillas, 1994. 535 p.

ANSOFF H, Igor. DECLERCK, Roger. El Planteamiento Estratégico, Nueva Tendencia de la Administración. 2ª. ed. México : Trillas, 1990. 284 p.

COOPERATIVA LECHERA INDÍGENA "EL SOL DE LOS PASTOS". Actas del consejo de administración, 1997- 2002.

----- . Estatutos 1996.

CHIAVETANTO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administrativa. 5ª.ed. Bogotá : Mc Graw -Hill, 1996.

DRUCKER, Peter. La Administración, la organización basada en la información, la Economía, la sociedad. 3ª.ed. Bogotá : Norma, 1996. 318 p.

ERAZO, Orlando. Plan de Mercadeo para la Cooperativa Lechera Indígena "El Sol de los Pastos", en el cargo de coordinador de mercadeo. San Juan de Pasto,

2001.237p. Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

FAJARDO DAZA, Jaime M. Recuento histórico del Cooperativismo. San Juan de Pasto : 2002. 50 p. Universidad de Nariño. Facultad de ciencias económicas y administrativas.

FREIJE, Antonio. Estrategias y Políticas de Empresa. Madrid : Deusto, 1990, 309 p.

GOMES CEJA, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª.ed. México : Mc Graw -Hill, 1994. 432 p.

HORNER, James C. Fundamentos de Administración Financiera. Bogota : Prince - Hall Internacional, 1982. 615 p.

HAMPTON, David R. Manual de Desarrollo de Recursos Rumanos. 2ª.ed. México : Trillas, 1975. 846 p.

MALTZER, Mortón F. La Información Recurso fundamental de la Gerencia. Bogotá : Norma. 1983. 254 p.

MARTINEZ, Elizabeth. MORA, Luz A. Diseño de una Estructura Administrativa Para la Empresa REDIME LTDA con enfoque Hacia la Planeación Estratégica. San Juan de Pasto, 1999. 216 p. Trabajo de grado (Administrador de Empresas) Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

NARVAEZ LOZANO, Gabby. Guía Metodológica y de Contenido de Seminario de Gerencia, San Juan de Pasto : 2001.160 p.

REPUBLICA DE COLOMBIA, LEGISLACIÓN COOPERATIVA. Edición Actualizada, 2002.

SERRANO R, Javier. VILLARREAL N, Julio. Fundamentos de finanzas. 2ª.ed. Bogotá : Alpala Reina.1999. 242 p.

SANCHEZ C, Jorge A. Análisis y Diagnostico Prospectivo de Problemas Actuales para la Cooperativa Lechera Indígena “El Sol de los Pastos”. San Juan de Pasto 2001. 180 p. Trabajo de grado (Administrador de Empresas). Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

KOONTZ, Harold. Curso de Administración Moderna. 6ª.ed. México : Mc Graw-Hill. 1979. 888 p.

KOONTZ, Harold. Heinz Weihrich. Elementos de administración. 4° ed. México : Mc Graw-Hill. 1969. 565 p.

Anexos

Anexo A.
COOPERATIVA LECERA INDÍGENA "EL SOL DE LOS PASTOS
BALANCE GENERAL. A 31 de Diciembre de 2002

ACTIVOS

Activos corrientes por	\$	409.785.398,68.	
Activos no corrientes por		1.361.551.020,42.	
Activos Diferidos		2.378.573.00	
Cargos Diferidos		12.342.420.00	
Otros Activos		13.450.000.00	
Activos Intangibles		12.964.051.00	
Total Activos			1.812.471.463,10.

PASIVOS

EXIGIBILIDADES Y DEPÓSITOS

SOBREGIROS		37.638.516,79	
PASIVOS CORRIENTES		650.105.947.01	
PASIVOS A LARGO PLAZO			
Obligaciones Financieras		1.132.918.0000	
TOTAL PASIVOS			1.820.662.463,80

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL		53.116.773.00	
SUPERAVIT DEL PATRIMONIO		119.500.000.00	
REVALORIZACION		308.552.311.00	
RESULTADOS DE EJERC ANTER		-375.636.669.50	
RESULTADOS DEL EJERCIO		-175.852.485.20	
Excedentes por exp. a la Inflación		62.169070.00.	-8.151.000.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			1.812.741.463.10

ANEXO B
COOPERATIVA LECHERA INDÍGENA "EL SOL DE LOS PASTOS"
ESTADO DE EXEDENTES O PERDIDAS DEL 1 DE ENERO A DICIEMBRE 31 DE 2002

INGRESOS			Menos descuentos en compras	-24.360		
INGRESOS OPERACIONALES			Menos inventario final productos lácteos	-5.374.000		
BNS NO TRANSFORMADOS POR LA ENTI			Menos invt. final materiales para procesar	-4.561.000		
Ventas de leche	3.419.834.052		menos inventario final leche comercializada	-5.247.900		
Descuento en ventas	-21.269.232	3.398.564.819				3.397.727.028
			GASTOS DE VENTAS			
BNS TRANSFORMADOS POR LA ENTIDAD			Combustibles y lubricantes	32.766.286		
Ventas de productos lácteos	903.798.401		Transporte en planta	198.508.723		
Descuentos y devoluciones	-24.247.800	879.550.601	Acopio en planta	13.003.330		
			Transporte gestión y cobro de cheques	8.667.620		
SERVICIOS			Transporte a Colanta	70.546.341		
Transporte de furgón	17.937.640	17.937.640	Transporte de leche a Nestle	106.385.610		
			Transporte distribución lácteos	10,641,605		
INGRESOS ADMITIVOS Y SOCIALES						440.519.515
Cuotas de Admisión y/o Afiliación		1.653.000	GASTOS DE ADMON Y OPERCIÓN			
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES		4.297.706.060	Gastos de personal	150.636.458		
			Gastos generales	241.353.106		
INGRESOS NO OPERACIONALES			Gastos financieros	161.817.946		
Utilidad en venta prop. Plan. Y equipo		353.060	Depreciaciones	122.569.120		
Ingresos financieros		13.329.848	Agotamiento y amortizaciones	201.386		
Otros ingresos		29.174.450	Provisiones	5.379.586		
TOTAL INGRESOS NO OPERAC		42.857.358	Perdida en venta Propiedad P. y E.	7.951.150		
						689.908.752 4.528.155.295
TOTAL INGRESOS		4.340.563.419	PERDIDA ANTES DE CORR MONETARIA			-187.591.876
MENOS						
			Mas corrección monetaria			50.299.349
COSTOS Y GASTOS OPERAC			PERDIDA OPERACIONAL			-137.292.527
Compras de leche comercialización	3.352.430.511					
Compras de materia prima producción	43.452.856					
Mas inventario inicial	17.050.921					

ANEXO E.
COOPERATIVA INDIGENA EL SOL DE LOS PASTOS
PLAN DE ACCIÓN – OCTUBRE A DICIEMBRE DE 2002
Elaborado el 18 de Octubre de 2002

Tema/Objetivo	Cómo/Actividades	Quién/Responsable	Cuándo/Fecha	Cuánto/Valor
Alianzas estratégicas con las empresas comercializadoras.	Definir condiciones de la negociación con los posibles aliados	Gerente y Consejo	21 de octubre	
	Concretar alianzas (Friesland, Colácteos, Colanta)	Gerente con el aval del Consejo	22 de octubre inicia	\$1.000.000
	Concretar las acciones para cumplir con lo pactado en las alianzas	Gerente, consejo, los cabildos y los asociados	18 de octubre inicia	
Apropiación del sistema cooperativo	Evaluar y definir entre Gerencia y Consejo las funciones, teniendo en cuenta el momento de crisis.	Gerente, consejo	21 de octubre	
	Elaborar Plan de Acción para la época de crisis.	Gerente, Consejo, Pasantes, Junta de Vigilancia	21 de octubre	
	Definir condiciones para atraer a los asociados y fortalecer la reciprocidad. (garrote y zanahoria)	Gerente, Consejo y SATI	21 de octubre	
	Sistema de incentivos para los transportistas con base en la calidad. Esquemas gana-gana.	Consejo de Administración y Gerente	21 de octubre	
	Reunión con los transportistas para definir las reglas de juego del régimen de incentivos y castigos. Entregar un documento escrito.	Consejo de Administración y Gerente	Octubre 25	
	Sistema de precios con base en calidad. Control de calidad de la leche	Consejo de Administración y Gerente	Octubre 19	
Recuperación de cartera.	Hacer resumen de los casos FRATA y CREMONA, con documentación de soporte.	Liliana Insuasty – Revisora Fiscal	22 de octubre	
	Interponer rápidamente acción jurídica de cobro contra el Sr. Francisco Tamayo- FRATA y CREMONA. Averiguar por apoderados en Medellín y Bogotá, respectivamente.	Sergio Mejía, Rosalino Varela y Gerente con visto bueno del Consejo	31 de octubre	\$5.000.000

Tema/Objetivo	Cómo/Actividades	Quién/Responsable	Cuándo/Fecha	Cuánto/Valor
	Circularización de cartera. Se deben conseguir las direcciones de los deudores por todos los medio al alcance.	Liliana Insuasty – Revisora Fiscal. Omaira Bolaños, Contadora	Hasta el 15 de noviembre	
	Gestionar recuperación de la cartera de FRATA y CREMONA (Iván Bautista)	Gerente	Permanente	\$10.000
	Autorización al abogado para proceder con cobros jurídicos después de establecidos saldos y honorarios. Clasificar las deudas y seleccionar los casos que se llevarán a cobro jurídico.	Gerente, Revisora Fiscal y Contadora	Por definir	\$2.000.000
Planeación y gerencia de la cooperativa	Nivelación de la información contable del año 2002	Contadora y Revisora Fiscal	Permanente	
	Activar y actualizar los módulos del sistema contable, parametrizar el sistema, conexión de red y cambio de sistema de inventarios.	José Vicente España y Contadora	22 de octubre	
	Introducción de ajustes en la contabilidad hasta el 2002.	Contadora y Revisora Fiscal	25 de octubre	
	Envío de Información a la Junta Nacional de Contadores sobre actuación de contador (Jairo Luis Villota) y revisor fiscal (Ana Lucía España) anteriores. Retenciones mal aplicadas. Cobro de cesantías. Cobro para entregar la contabilidad al día.	Alberto Cuasez - Gerente y Liliana Insuasty – Revisora Fiscal, con autorización del consejo.	Octubre 21	
	Diseño de políticas de ventas, de crédito, de compras, de administración de personal, financieras.	Iván Taramuel, Gerente, SATI, Revisora Fiscal. Para aprobación del Consejo. Revisión Consultoría externa #1	Noviembre 30	
	Diseño de un sistema claro de estándares de calidad para la leche y los productos. Difusión en lugares visibles del acuerdo formal.	Johanna Pérez, Carlos Chamorro, José Vicente España, Gerente.	5 de noviembre	
	Revisar los manuales que existen.	Pasante Iván Taramuel	Octubre 21	
	Diseñar manual de procedimientos administrativos y operativos. De acuerdo con revisión de los manuales existentes.	Consultoría externa 1 y personal de la cooperativa y pasantes.	Noviembre 30	\$10.000.000

Tema/Objetivo	Cómo/Actividades	Quién/Responsable	Cuándo/Fecha	Cuánto/Valor
	Diseño de procedimientos de control interno a los procesos y salvaguarda de los bienes.	Consultoría externa 1 y personal de la cooperativa y pasantes.	Noviembre 30	
	Montaje de sistema de contabilidad de costos, puesta en marcha y capacitación en su uso.	Consultoría externa 2 y personal de la cooperativa y pasantes.	Noviembre 30	\$4.000.000
	Diseño de procesos de contratación y evaluación de desempeño del personal.	Consultoría externa 1 y personal de la cooperativa y pasantes.	Noviembre 30	
Planeación y gerencia de la cooperativa	Realización de evaluación financiera y valoración de la empresa tan pronto se tengan los Estados Financieros.	Finanzas PMA y perito	Noviembre 30	
	Diseño de planes de trabajo por áreas con metas claras. Seguimiento permanente y evaluación trimestral.	Gerente, Revisoría Fiscal y Junta de Vigilancia	Diciembre	

Anexo F.
COOPERATIVA LECHERA INDIGENA
"EL SOL DE LOS PASTOS"

REUNION EXTRAORDINARIA PARA FIRMAR ACTA DE COMPROMISOS DE LOS
GOBERNADORES PARA LA REESTRUCTURACIÓN Y COFINANCIACIÓN DE LA
COOPERATIVA.

ACTA 28

En las instalaciones de la Cooperativa Lechera Indígena El Sol de los Pastos, siendo las 11:00 A.M. el día 19 de mayo de 2003 se reunieron los siete gobernadores de los resguardos que conforman la cooperativa con el Secretario de Agricultura del Departamento Dr. Fabio Trujillo, gerente, consejeros y algunos asociados de la Cooperativa. Para definir y firmar el COMPROMISO del aporte financiero de cada resguardo asociado.

Orden del día:

1. Llamado a lista de gobernadores.
2. Palabras de bienvenida del gerente.
3. Palabras del secretario de agricultura del Departamento.
4. Debate de los posibles compromisos para el aporte de la cooperativa.
5. Firmas del acta de compromiso (anexo firmas de gobernadores y participantes).

Desarrollo:

1. Al llamado de lista de gobernadores estuvieron presentes seis (6) contando con mayoría.
2. el señor gerente presenta un saludo a todos los presentes e informa que esta reunión fue citada para cumplir el compromiso de aporte financiero que existía; y se ratifico en la anterior reunión llevada a cabo el lunes 12 de mayo en la Cámara de comercio de Pasto, donde el secretario de agricultura del departamento informa que ya existen recursos para la reestructuración y capital de trabajo para la cooperativa lechera Indígena "El Sol de los Pastos", y para el apoyo a este proyecto están unidos la GOBERNACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO; EL MINISTERIO DE AGRICULTURA, FEDEGAN y la cofinanciación de los gobernadores asociados; el monto de los recursos financieros para el proyecto lechero del sol de los pastos lo determinará **el proyecto de reingeniería de la cooperativa**, pero confirmo que en la actualidad ya están disponibles cuatrocientos millones (\$400.000.000).y se esta contratando una firma consultora de profesionales para elaborar y diseñar el proyecto de reingeniería.

Y después del proyecto se definirá **la alianza estratégica** con una empresa del mismo sector principalmente COLÁCTEOS.

3. El Dr. FABIO TRUJULLO, saluda y felicita a los gobernadores, e informa que por medio de la gestión del gobernador del departamento sea logrado que las diferentes entidades de gobierno apoyen para sacar adelante este proyecto y confirma que hay cuatrocientos millones (\$400.000.000) y la posibilidad de otros recursos. También reitera que existe el apoyo en recurso humano para organizar toda la cooperativa, por parte de la gobernación de Nariño.

Además el Dr. Recomienda los pasos a seguir; primero elaborar un proyecto que garantice la vida de la cooperativa, segundo conseguir buenos socios para la comercialización de la producción de la empresa, donde se debe realizar la alianza estratégica, tercero garantizar la administración de la cooperativa con personal técnico y profesional, y que tenga continuidad, cuarto la cofinanciación de los cabildos y los asociados. El proyecto de reingeniería se lo elaborará con la ayuda del equipo técnico de la red de solidaridad social la gobernación y la empresa privada y los diferentes profesionales de la comunidad. Con respecto al crédito, con el fondo de crédito indígena se comento que a partir del 15 de junio pasara la cuenta a FINAGRO del banco agrario, y el proyecto en mención definirá la forma de pago del crédito convenido; también a claro que los cabildos que están asociados en la cooperativa son morosos con la cuenta de crédito indígena y por lo tanto no les serán aprobados otros proyectos que presenten a el fondo de crédito indígena.

4. el señor exgobernador CRISTOBAL CUAUSTUMAL hace un llamado a que se debe retomar el sistema cooperativo y que la política era demostrar la productividad de las tierras recuperadas y que ahora estamos perdiendo la capacidad de organización y que no falta mayor apropiación de nuestra cooperativa, y se debe cumplir con los compromisos como gobernadores, ya que el resguardo de Guachucal realizo el respectivo aporte (\$ 35.000.000) "llamo a todos los gobernadores aunar esfuerzos por que hoy la economía de las comunidades indígenas esta a la deriva".

El gobernador de Guachucal RAMIRO INAMPUES, comenta que a los gobernadores nos encargaron a hacer gestiones para conseguir los recursos de \$ 400.000.000.ya están, pero con la cofinanciación de los resguardos en este tiempo es muy difícil por las trabas con los alcaldes; habido compromisos actas firmadas que no se han cumplido pero seguimos motivando y motivados para que ningún resguardo se que de por fuera, porque así fue la filosofía de quienes la crearon, y la propuesta de el resguardo de Chiles se la tenga encuesta "el resguardo aporta los treinta millones (\$ 30.000.000.) Pero que se afilie a la cooperativa más indígenas del resguardo de Chiles".

El señor gobernador de Muellamues BOLIVAR FUELANTA, asegura que el compromiso que el como autoridad indígena adquirió es definitivo y que están listos los treinta millones (\$30.000.000.) y en esta semana haría la gestión para el desembolso de los recursos,

además comenta que el día que comience a acopiar la leche la cooperativa todos los asociados del resguardo estarán con su producción.

El señor gobernador de Colimba MARINO GOMEZ, agradece la invitación para esta reunión; y que a la reunión de Pasto no ha podido asistir pero siempre ha estado aportando a la cooperativa con su gestión, lastimosamente no tiene los recursos, pero que consultaría con los asociados para hacerles la propuesta de que las quincenas atrasadas las aporten a la cooperativa y el cabildo tiene presupuestado para la cooperativa quince millones (\$15.000.000) y las rutas de su resguardo que estaban en la cooperativa aun están organizadas y disponibles para proporcionar la materia prima a la cooperativa.

El señor gobernador suplente de Carlosama DAVID ERIBERTO ARANGO, comenta que el tiene problemas por que el gobernador saliente no informo del compromiso y por lo tanto no dejaron rubro para la cooperativa y que el compromiso seria de gestión buscando la posibilidad de los recursos y el día jueves 22 mayo tendría la respuesta definitiva y que por lo menos diez millones (\$ 10.000.000.) y conciliando con los asociados para que hagan el aporte respectivo.

El señor gobernador de Cumbal ABRAHAN MITIS, comenta tiene dificultades por que los recursos ya están asignados para todos los proyectos, pero destinará unos diez millones (\$ 10.000.000.) para aportar y el resto por cuotas hasta el próximo año y hacer una reunión con sus asociados el día miércoles 21 de mayo y el jueves hace llegar la propuesta definitiva a las oficinas de la cooperativa.

El señor gobernador de Panan NOLBERTO CUASPUD, comenta que todos tiene el derecho en la cooperativa y ellos no están saliéndose de la organización de la cooperativa, tampoco han determinado la cuota de aporte dice que van a analizar y que no solo la plata es la solución, debemos lograr mayor concientización a los asociados para que vuelvan a tener credibilidad en la empresa y así sean treinta y cinco ó cuarenta millones (\$ 35.000.000.- 40.000.000) los aportaríamos y nos pondríamos a paz y salvo dentro de la comunidad asumiendo la deuda que tiene la cooperativa con los asociados. Ya que hemos madurado y aprendido de los errores y que la cooperativa no es un centro de burocracia sino de un buen manejo económico.

El asociado ALFONZO CANACUAN argumenta que la cooperativa es patrimonio de las comunidades del sur de Nariño y que la crisis que hoy afronta la cooperativa es culpable el estado por permitir las importaciones de leche en polvo lo que perjudico a las empresas pequeñas, pero existe la voluntad y el querer de los gobernadores de los cabildos, los asociados, la administración y el gobierno por medio de sus instituciones se ara una minga para poder sacar adelante la empresa.

Siendo las 2.00 p.m. se procede a la firma de los gobernadores y los que estuvieron presentes

Se anexa firmas de los asistentes.

