

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA COOPERATIVA MULTIACTIVA  
AGROPISCÍCOLA DE LA COCHA, COOMACO, CORREGIMIENTO DEL  
ENCANO, MUNICIPIO DE PASTO.**

**NUVIA STELLA ERAZO MENDOZA  
GUSTAVO ALBERTO VELA GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA COOPERATIVA MULTIACTIVA  
AGROPISCÍCOLA DE LA COCHA, COOMACO, CORREGIMIENTO DEL  
ENCANO, MUNICIPIO DE PASTO.**

**NUVIA STELLA ERAZO MENDOZA  
GUSTAVO ALBERTO VELA GUERRERO**

**Trabajo de Grado Para Optar el Título de  
Especialistas en Alta Gerencia**

**Director  
CARLOS ARTURO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”

Artículo primero del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.996, emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## **FIRMA ASESOR DE TESIS**

**JURADO**

**JURADO**

**San Juan de Pasto, 31 de mayo de 2007**

## **AGRADECIMIENTOS**

Muchas gracias a Dios por brindarnos la sabiduría necesaria para el desarrollo del trabajo de investigación.

Gracias a nuestros familiares por el apoyo ofrecido para el desarrollo del proyecto de investigación.

Gracias a todos los asociados de la Cooperativa COOMACO por la colaboración prestada para el desarrollo de la presente investigación.

Gracias a la Administración Municipal de Pasto en cabeza del Doctor Eduardo Alvarado Santander, alcalde 2001-2003 quien apoyó, y facilitó mediante convenio con la Universidad de Nariño la realización de la primera etapa de la especialización.

Gracias a la Universidad de Nariño, a sus profesores en especial al Doctor Carlos Arturo Ramírez.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico, a mis padres JORGE ENRIQUE ERAZO y Georgina Mendoza por su apoyo incondicional, a mi esposo GUILLERMO MENA, mis hijos DIANA CAROLINA, FELIPE EDUARDO MENA ERAZO para que sigan el ejemplo de capacitación y superación a lo largo de toda su vida.

Le dedico el presente trabajo a la memoria de mi padre CESAR CARLOS VELA QUINTERO, a mi Madre CLEMENCIA GUERRERO DE VELA, mis hijos GUSTAVO ALBERTO y ÁNGELA GEOVANNA VELA ZÚÑIGA por su apoyo, colaboración y comprensión.

## **RESUMEN**

Este trabajo de investigación busca desarrollar un modelo de planeación estratégica para la Cooperativa Multiactiva Agro Piscícola de la Cocha, COOMACO.

La investigación define el direccionamiento estratégico basado en los principios corporativos, para saber donde esta hoy la empresa, hacia donde quiere, y a donde puede llegar.

Se realiza un diagnostico estratégico que sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la Cooperativa, tanto internamente como a su entorno, plantea opciones estratégicas, formula y se propone su implementación y seguimiento.

La planeación deberá ser el norte para los miembros de la alta dirección de la Cooperativa Multiactiva Agro Piscícola, de la Cocha, COOMACO, para que se planeen y se proyecten al futuro, desarrollen procedimientos y operaciones necesarios, de manera que la junta directiva y afiliados o asociados sean capacitados, entiendan, conozcan y apropien los procesos a seguir.

## **ABSTRACT**

This research seeks to develop a model of strategic planning for the Agro and Fishing Multi-active Cooperative of la Cocha: COOMACO.

This research defines the strategic orientation based on principles of a cooperative in order to know where the company stands today, where it should go and where it can get to.

A strategic diagnosis is carried out to serve as a reference for the analysis of the current state of the Cooperative inside and in its surroundings, proposing strategic options, its implementation and follow up strategies.

Planning must be the path to follow for the directive members of the Agro and Fishing Multi-active Cooperative of la Cocha: COOMACO, in order for future projects to take place after the development of needed procedures with the training of members, affiliates and associates that should know and understand the processes to follow.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. DEFINICIÓN DEL TEMA	23
1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN	23
1.3 MATERIA DE INVESTIGACIÓN	23
1.4 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.5 DELIMITACIÓN DEL TEMA	23
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	26
3. OBJETIVOS	28
3.1 OBJETIVO GENERAL	28
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28



4. JUSTIFICACIÓN	30
5. MARCO DE REFERENCIA	31
5.1 MARCO DE REFERENCIA	31
6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	39
6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO	39
6.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO	39
7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
7.1 TIPO DE ESTUDIO	40
7.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	40
7.2.1 Observación	41
7.2.2 Análisis y síntesis	41
7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
7.3.1 Fuentes primarias	41
7.3.2 Fuentes secundarias	41
7.3.3 Fases, etapas y actividades	41

8. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	42
9. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	47
9.1 IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES ESTRATÉGICOS	47
9.2 DETERMINACIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS QUE RIGEN A LA COOPERATIVA COOMACO	47
9.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	50
9.4 ANÁLISIS INTERNO	52
9.5 ANÁLISIS EXTERNO	62
9.6 ANÁLISIS DEL SECTOR	83
9.6.1 Generalidades	84
9.6.2 Estructura de la cadena productiva de la piscicultura	88
9.6.3 Diamante Competitivo	91
9.6.4 La plataforma urbana y regional del sector piscícola	101
9.6.5 Las cinco fuerzas competitivas	105
9.6.6 Matriz de perfil competitivo	106

9.7 ANÁLISIS MATRIZ DOFA Y DE VULNERABILIDAD	110
9.7.1 Listado DOFA	110
9.7.2 Matriz DOFA	111
9.7.3 Análisis de vulnerabilidad	1 14
10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	119
10.1 VISIÓN	119
10.2 MISIÓN ACTUAL	119
10.2.1 Matriz de formulación y evaluación de la misión	119
10.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS	122
10.3.1 Crecimiento	122
10.3.2 Productividad	123
10.3.3 Recursos físicos y financieros	123
10.3.4 Rentabilidad	123
10.3.5 Modernización Tecnológica	123
10.3.6 Responsabilidad social	123

10.3.7 Desarrollo humano	124
10.3.8 Índices de Gestión	124
10.3.9 Servicio al cliente	124
11. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGICAS ORIENTADAS AL MERCADO	125
11.1 MATRICES	125
11.1.1 Matriz de Política Direccional	127
11.1.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, PEYEA	127
11.1.3 Matriz del Boston Consulting Group.	129
11.1.4 Matriz Interna-Externa (IE)	130
11.1.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	132
11.1.6 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)	132
11.2 DECISIÓN ESTRATÉGICA	134
12. PLANES Y PROYECTOS	136
13. PLAN DE ACCIÓN	138
14. ÍNDICES DE GESTIÓN	149

14.1	PERSPECTIVA EXTERNA DEL ENTORNO	149
14.2	PERSPECTIVA COMPETITIVA	149
14.3	PERSPECTIVA FINANCIERA	150
14.3.1	Valor Económico Agregado – EVA	150
14.3.2	De Liquidez	150
14.3.3	De endeudamiento	150
14.3.4	Índices de Rentabilidad	151
14.4	PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE	151
14.4.1	Índices de Mercado	151
14.4.2	Índices de cliente	151
14.4.3	Índices de comercialización	152
14.5	PERSPECTIVA INTERNA	152
14.5.1	Procesos Gerenciales	152
14.5.2	Procesos Operativos	153
14.5.6	PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	153

14.7 PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	155
15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
15.1 CONCLUSIONES	156
15.2 RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	164

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Matriz Axiológica COOMACO	49
Cuadro 2. Perfil de Capacidad Interna PCI COOMACO	56
Cuadro 3. Matriz MEFI COOMACO	61
Cuadro 4. Matriz Perfil de Oportunidades y amenazas POAM COOMACO	64
Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE	83
Cuadro 6. Matriz de Perfil Competitivo MPC COOMACO	109
Cuadro 7. DOFA – COOMACO	111
Cuadro 8. Matriz de Impactos DOFA COOMACO	112
Cuadro 9. Matriz de Análisis DOFA COOMACO	113
Cuadro 10. Diagrama de Vulnerabilidad COOMACO	115
Cuadro 11. Matriz de Política Direccional MD	125
Cuadro 12. Variables	126
Cuadro 13. Análisis Posición Estratégico COOMACO	127
Cuadro 14. Matriz BCG COOMACO	129
Cuadro 15. Matriz IE COOMACO	131
Cuadro 16. Matriz GE COOMACO	132
Cuadro 17. Matriz MCPE COOMACO	133
Cuadro 18. Matriz de Correlación de Objetivos	137
Cuadro 19. Plan de Acción de la Cooperativa COOMACO 2007- 2011	138

Cuadro 20. Plan Estratégico de la Producción y la Comercialización – Proyecto a)	144
Cuadro 21. Plan Estratégico del Talento Humano - Proyecto b)	145
Cuadro 22. Plan Estratégico de Investigación e innovación de Productos - Proyecto c)	146
Cuadro 23. Plan Estratégico Gerencial - Proyecto d)	147



## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Esquema Guía Formulación Plan Estratégico	35
Figura 2. Estructura de la Cadena Productiva de la Piscicultura	89
Figura 3. Esquema del Diamante Competitivo del Sector Piscícola	93
Figura 4. Las Cinco Fuerzas Competitivas del Sector	103
Figura 5. Grado de Vulnerabilidad COOMACO	116
Figura 6. Matriz Posición Estratégica y Evaluación Acciones PEYEA	128

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Imagen Corporativa COOMACO – Fotografías	165
Anexo B. Estructura Administrativa COOMACO	166
Anexo C. Censo de Organizaciones Productoras de Trucha Arco Íris Municipio de Pasto – 2006	167
Anexo D. Censo de Productores de Trucha Arco Íris Municipio de Pasto – 2006	169

## GLOSARIO

Para facilitar la comprensión y delimitación de los principales conceptos involucrados en el Marco Teórico, se hace referencia a las definiciones de los autores de diferentes obras elegidos como fuente secundaria para la presente investigación, así:

**ALEVINOS:** semilla o larvas de peces que se siembran y engordan hasta que sean peces comerciables.

**AMENAZAS:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**CLIENTE EXTERNO:** Es la persona o grupo de personas que hacen uso de un producto o servicio con el fin de satisfacer necesidades específicas.

**CLIENTE INTERNO:** Hace referencia a los colaboradores de la organización, quienes trabajan en pro de un objetivo común.

**CULTURA CORPORATIVA:** Conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos compartidos que reflejan la vida de una organización.

**DEBILIDADES:** Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**DIAGNOSTICO EXTERNO:** Proceso de identificar oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. Lo integra el análisis de factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

**DIAGNOSTICO INTERNO:** Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o del área o de la unidad estratégica.

**ESTRATEGIAS:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos, son el cómo lograr hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

**FACTORES COMPETITIVOS:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

**FACTORES ECONÓMICOS:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingresos per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

**FACTORES GEOGRÁFICOS:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

**FACTORES POLÍTICOS:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno en el ámbito internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales); otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

**FACTORES SOCIALES:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

**FACTORES TECNOLÓGICOS:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).

**FORTALEZAS:** Son actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**GERENCIA DEL TALENTO HUMANO:** Conjunto de procesos necesarios para la determinación y cubrimiento de las vacantes de la empresa que conllevan a la satisfacción integral de cada uno de los actores principales de la organización: colaboradores, cliente externo y socios.

**MERCADEO:** Es el proceso por el cual se investigan las necesidades y deseos del cliente y se formulan estrategias para satisfacerlas.

**MISIÓN:** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o área funcional, así como la definición de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición del "negocio" en todas sus dimensiones, involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

**OPORTUNIDADES:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

**PLANES DE ACCIÓN:** Son tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

**PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:** Son conjunto de principios, creencias o valores que inspiran la vida de la organización o área, definen que es lo importante de la organización, son el soporte de la cultura organizacional. Son la definición de la filosofía empresarial.

**PROYECTOS ESTRATÉGICOS:** Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas “condición para que el negocio logre sus objetivos”.

**VISIÓN:** Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere su empresa o área este dentro de 3 a 5 años. No se expresa en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas están buscando consolidar su participación en el mercado, y para ello es importante determinar un sistema de información que les permita evaluar las alternativas existentes, determinar con claridad las oportunidades para acceder a recursos financieros a costos bajos y establecer la inversión apropiada de los mismos, diseñando herramientas que consulten el análisis estratégico de la organización.

La planeación estratégica que se formuló con la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola, de la Cocha, COOMACO, parte del análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, la fijación de objetivos, la formulación del plan de acción a implementar y a evaluar.

Con el presente trabajo se busca contribuir al redireccionamiento de la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de La Cocha COOMACO, de manera que sus integrantes puedan penetrar al mercado, lograr permanecer en él y para ello necesita conocer e identificar los requerimientos que exige el cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas.

## **1. DEFINICIÓN DEL TEMA**

### **1.1 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN**

Planeación Estratégica Aplicada a la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha, COOMACO, Corregimiento El Encano, Municipio de Pasto.

### **1.2 ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

Económica y Administrativa.

### **1.3 MATERIA DE INVESTIGACIÓN**

Planeación Estratégica.

### **1.4 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

Su desarrollo se llevará a cabo en la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de La Cocha, COOMACO.

### **1.5 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

En esta investigación se pretende realizar un Plan Estratégico para la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de La Cocha, "COOMACO", ubicada en el Corregimiento El Encano, Municipio de Pasto, Departamento de Nariño.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el departamento de Nariño, la mayoría de las grandes empresas presentan una planeación deficiente, mientras que las medianas y pequeñas empresas no hacen uso de esta herramienta del proceso administrativo. Las decisiones se toman de acuerdo a criterios personales y circunstanciales, sin un análisis previo de los factores tanto internos como externos de la organización, siendo más visible y crítico en las empresas del sector agropecuario.

Es importante tener en cuenta que hoy en día una de las maneras de hacerle frente a la crisis económica, social, política y ambiental de nuestro país ha sido la de iniciar procesos de organización y asociación de la comunidad en empresas encaminadas a desarrollar un trabajo común y en beneficio de todos sus integrantes y de la comunidad.

Un ejemplo de esto se puede apreciar en el sector piscícola en el corregimiento de El Encano, ubicado a 24 kilómetros de la ciudad San Juan de Pasto, donde un grupo de pequeños productores se han organizado inicialmente en asociaciones veredales y posteriormente en una cooperativa corregimental, pero que no han contado con una suficiente asesoría en el manejo administrativo de sus organizaciones, manifestándose en una falta de concientización de sus directivas de la importancia de la planificación y su aporte a las demás funciones administrativas.

Esto ha creado un ambiente de imprevisión frente a los acontecimientos presentes y futuros, la escasa preparación para llevar a cabo procesos de planeación por parte de sus cooperados ha desvirtuado el rol de la alta dirección en cuanto a la dedicación que requiere la planeación estratégica, que garantice la supervivencia de la cooperativa a largo plazo.

Los asociados de la cooperativa poseen una mentalidad simplista de solucionar los problemas a medida que estos surgen, siendo más reactivos que pro-activos frente a los acontecimientos que están por venir.

Si no se toman correctivos para la operación de la cooperativa, se perderá el mercado que actualmente tiene, considerando que con la llegada del Tratado de Libre Comercio TLC, incursionarán nuevas empresas con productos de mejor



calidad y con precios relativamente más bajos que los que ofrece la cooperativa, ocasionando incluso la salida del mercado.

A pesar de todos estos esfuerzos y logros, alcanzados por la cooperativa, el proceso de formación empresarial de los asociados y dirigentes, realizados mediante la asesoría del municipio de Pasto a través de la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria - UMATA, ha sido insuficiente.

La escasa comunicación e información entre sus integrantes, al no ver resultados a corto plazo a sus expectativas, ha llevado a que muchos de sus cooperados, se hayan desmotivado y retirado de la organización, que en sus inicios contó con 80 asociados y hoy en día la conforman 52 asociados.

La situación anterior se refleja por las siguientes circunstancias o causas:

- Escasos conocimientos en Planeación Estratégica.
- Carencia de un Plan Estratégico.
- Escasa coordinación e instrucción del personal en los procesos de producción, transformación y comercialización.
- Carencia de un Plan de Mercado.
- Deficiente manejo de la parte contable a nivel de cada grupo.
- Escaso conocimiento de los estatutos y reglamentos que los rigen.
- Desconocimiento de modelos gerenciales, estancamiento en procesos de producción, transformación y comercialización de la trucha arco iris.

Además de los problemas internos en el ámbito de la empresa, se presentan otros limitantes externos que afectan la operatividad de la cooperativa como son:

- Zonas con problemas de orden público.
- Dificultad de medios de transporte.
- Vías en regular estado.

Si se siguen presentando los síntomas identificados y sus causas, la Cooperativa Multiactiva de La Cocha COOMACO, no podrá aprovechar las oportunidades del entorno, ni sus fortalezas, difícilmente podrá existir un ambiente de innovación y creatividad que permita a sus miembros plantear alternativas de acción que respondan a los acontecimientos, además la empresa no tendrá un marco de referencia sobre el cual pueda fundamentarse el proceso de toma de decisiones que oriente y facilite el consenso del mismo en todos sus niveles de organización.

Es necesario implantar un modelo de planeación estratégica en la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de La Cocha COOMACO con una alta participación de todos sus cooperados, mediante una comunicación efectiva y compromiso de cada uno de ellos.

## **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es la incidencia de la ausencia de un Plan estratégico en la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO para la toma de decisiones y que alternativas se puede implementar para el logro de un adecuado proceso de planeación estratégica que permita posicionarse y permanecer en el sector?

## **2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Que incidencia tiene la planeación a corto plazo que caracteriza a la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO?
- ¿Los sistemas de información actuales son apropiados? ¿de qué manera inciden en el proceso de toma de decisiones y de planeación de la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO?

- ¿La Planeación Estratégica puede ser alternativa de solución a los problemas de planeación de la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO?
- ¿Como participan los asociados de la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO en la fijación de políticas, estrategias y metas?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular el Plan Estratégico para la Cooperativa Multiactiva Piscícola de la Cocha “COOMACO” para el período 2007 – 2011.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer y describir los antecedentes, que dieron lugar a la creación de COOMACO y que la caracterizan.
- Identificar y motivar a los líderes que han estado comprometidos con la Cooperativa, para asumir un proceso de Planeación Estratégica.
- Reestructurar y aplicar los principios corporativos con los cuales se debe regir la cultura organizacional de la empresa.
- Realizar el diagnostico corporativo que nos lleve a conocer la situación real de la empresa frente así misma, frente a la competencia y el entorno que la rodea.
- Realizar un análisis de sus fortalezas y debilidades, frente a las amenazas y oportunidades de su entorno.
- Redireccionar estratégicamente a COOMACO, de manera que queden bien fundamentadas la misión, visión y los objetivos generales de la empresa.
- Identificar y seleccionar, con criterios teórico – práctico, las mejores opciones estratégicas para enfrentar el desarrollo de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

- Elaborar el Plan de Acción 2007 – 2011, ajustado a la Planeación Estratégica propuesto en éste estudio.
- Determinar mecanismos adecuados de gestión y seguimiento que garanticen el crecimiento de la Cooperativa.
- Diseñar un sistema de información estratégica basado en índices de gestión.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo permitirá estructurar la organización de la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO como una empresa, de manera que los niveles directivos, ejecutivos y la base, analicen la información pertinente interna y externa de su organización, con el objetivo de evaluar la situación presente, así como su nivel de competitividad, adoptando procedimientos y recursos para implementar estrategias, lograr la misión, visión y objetivos organizacionales con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la cooperativa.

Como profesionales del sector agropecuario consideramos que el desarrollo del presente estudio será de gran contribución a las organizaciones de productores piscícolas del Departamento de Nariño, en especial del Municipio de Pasto Corregimiento de El Encano, para los asociados de la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO, el que permitirá redireccionar las acciones de la cooperativa, a su vez servirá como un modelo empresarial para el sector agropecuario, considerando que en departamento de Nariño, son escasas las empresas que hayan implementado modelos gerenciales.

La investigación nos va a permitir aplicar y confrontar los conocimientos adquiridos en la especialización de Alta Gerencia.

## **5. MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO TEÓRICO**

El marco teórico que orienta el presente trabajo está tomado del esquema propuesto por el Doctor Humberto Serna, complementado con algunos instrumentos incluidos en el texto del Doctor David Fred y la guía práctica de Planeación Estratégica de la doctora Martha Pérez Castaño, en los que se analizan principios básicos de Administración Estratégica y donde se plantea un modelo para la elaboración de un Plan Estratégico

#### **PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

El surgimiento de los conceptos de estrategias de negocios se remonta a fines de los años 50 y su florecimiento se puede observar claramente en los años 70. En la década del 50 la práctica de hacer planeación a largo plazo se impuso y se elaboraban planes a 5 años, que sin embargo “no pasaban de ser pronósticos y presupuestos, por la ausencia de una estrategia fundamental, como base del plan” (Henderson, 1985).

Es entonces, cuando se inician procesos importantes de elaboración sobre el tema de la planeación que condujeron al desarrollo del concepto de estrategia empresarial. Es así como a principios de la década del 60 Stanford Research Institute presentó el Long Range Planning Service (Servicio de Planeación a largo plazo) y a mediados del mismo período el Boston Consulting Group elaboró instrumentos de análisis que más adelante se desarrollaron ampliamente para su aplicación en las decisiones estratégicas. El desarrollo fundamental del enfoque, modelos y técnicas para la Planeación y la Administración Estratégica se ha dado en los 20 años siguientes.

En este contexto se presentan enfoques y modelos administrativos que ponen especial énfasis en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización para la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicos para su desarrollo. Se profundiza cada vez más y se afinan metodologías para estudiar el entorno: se observa claramente en los desarrollos académicos recientes la distinción que se hace entre el nivel macro referido a las fuerzas que influyen en el comportamiento de un sector y de la empresa en particular y el nivel del sector, propiamente conformado por las organizaciones que producen el mismo tipo de

bien o servicio, con lo que se identifican las fuerzas que determinan la competitividad (Porter, 1984; Wheelen and Hunger, 1987. Wilson, 1983).

La Planeación Estratégica supone, como principio fundamental, formulaciones que orienten el que hacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Drucker y Terry en la década del 60 proponen y defienden ya este enfoque; la literatura más reciente ofrece un mayor desarrollo de este principio, contribuyendo con metodologías e instrumentos que facilitan la toma de decisiones que comprometen la organización y se plantea claramente que se trata de tomar decisiones estratégicas hoy, para que en el mediano y largo plazo las organizaciones sean lo que nos proponemos.

En este sentido se superan la visión de la planeación con base en objetivos y presupuestos de carácter operativo, cuyo alcance era de corto plazo. En el nuevo contexto, el diagnóstico como primer paso del proceso de planeación formal cambia en su enfoque: de un análisis detallado del desempeño de la organización que se realiza a profundidad y con exhaustividad, considerando especificidades de la gestión de las áreas o divisiones de la misma, se transforma en una análisis global, una visión de conjunto, cuyo enfoque considera que la empresa es más que la suma de sus funciones (Sallenave, 1985). Esta óptica permite formular directrices de acción que consideran la organización global e integralmente y orientan las decisiones operativas en el corto plazo.

Los diversos autores diseñan modelos de administración estratégica hacen énfasis en la necesidad de lograr una gestión eficaz y/o efectiva, refiriéndose a hacer las cosas bien y/o hacer lo que debe hacerse. Este interés amplía el alcance de la gestión, no excluye en manera alguna la eficiencia, variable que venía siendo primordial en un buen desempeño y que se concreta en indicadores de rendimiento y de aprovechamiento de los recursos. La eficacia y la efectividad, en cambio, se refieren a criterios que relacionan la utilización y desarrollo de los recursos internos en correspondencia con las condiciones del medio ambiente y por supuesto van más allá del óptimo aprovechamiento de esos recursos. Aekoff, uno de los autores que brinda aportes significativos a la conceptualización de Planeación Estratégica, consideró que la “planeación es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo” (Aekoff, 1970).

La administración estratégica considera que es importante reconocer cuál es el área o los factores claves de éxito para el estudio de las empresas en un sector, según la estructura de su comportamiento (Ohmac, 1982). Los planes de la empresa y el fortalecimiento de su gestión deben corresponden a dichos factores.



Se pone especial énfasis en los desarrollos académicos de Administración Estratégica en la necesidad de segmentar, de diferenciar los negocios que tiene la empresa (conjunto de productos – mercado). La Planeación Estratégica coincide en que es necesario enfatizar el análisis e incluso el diseño e implementación de la estructura orgánica y de los negocios (refiriéndose a la asociación de producto – mercado).

El diseño de la organización prevé en este contexto una gestión más autónoma de los recursos necesarios para generar el producto o línea de productos y atender el mercado al cual van dirigidos. Las áreas resultantes en la organización se denominan unidades estratégicas de negocios y se plantea la exigencia de formular estrategias por unidad.

Haciendo referencia a la estructura orgánica de la empresa, los últimos desarrollos de la administración enfatizan especialmente que la estructura debe seguir a la estrategia, lo cual implica que el diseño estructural debe corresponder a los objetivos y estrategias trazadas por la empresa, de acuerdo con la capacidad de sus recursos y con su cultura frente a las exigencias del medio ambiente.

Se hace relevante en la administración estratégica la labor de investigación y desarrollo, como función determinante para el éxito del comportamiento de la firma o corporación en el mediano y largo plazo.

Se considera además importante tener presente la sinergia para el análisis y las decisiones estratégicas, entendida como el resultado de la combinación de varios negocios y que es mayor que la suma de los beneficios de cada uno de ellos.

## **MODELO PLANTEADO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO**

Existen diversos enfoques y modelos para elaborar un Plan de Desarrollo Estratégico. Se diferencian entre sí en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soporten el proceso de Planeación Estratégica.

Atendiendo a los objetivos y naturaleza de este contexto, que no pretende realizar una exposición teórica sobre el tema, se expone una metodología para formular e

implementar un plan de desarrollo estratégico, a partir de un modelo presentado previamente.

Los autores retoman el proceso planteado por Wheelen y Hunger, bajo las siguientes consideraciones: a. Está basado en principios generales de los desarrollos recientes de la temática, expuestos por diversos autores, b. Tiene en cuenta en forma genérica los componentes del proceso, propuestos de una u otra manera por los estudiosos de esta materia, c. Permite pasar de la formulación de un plan estratégico a su implementación y a su evaluación y control, planteando así una concepción básica de la Administración Estratégica y d. Es de fácil comprensión generada en la didáctica de su exposición.

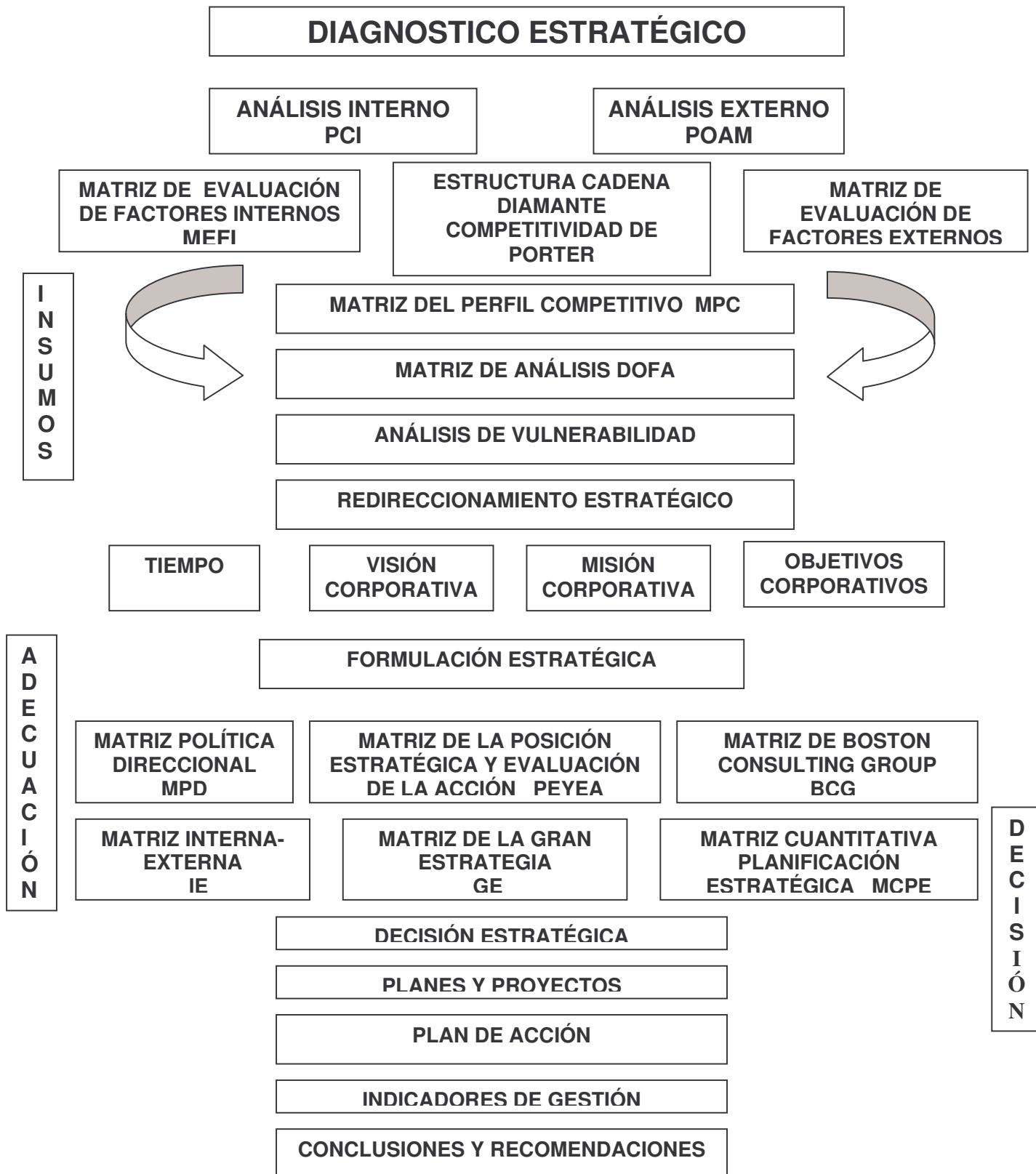
En La Figura 1, se puede observar esquemáticamente en conjunto el modelo que se propone y las diferentes etapas del proceso, instrumentándolo paso a paso como una vía para orientar y facilitar la elaboración de cada una de las partes que lo componen.

El modelo propuesto se puede aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y les puede servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

Para que se comprenda el alcance del modelo, se describirá a continuación en forma sintética

**LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN:** se refiere a los factores y motivaciones que dieron origen a la empresa, los principales cambios producidos y su impacto en el desarrollo de la misma. Se trata de tener una visión general del desempeño del pasado de la empresa, para entender su situación actual y orientar su futuro.

Figura 1 Esquema Guía Formulación Plan Estratégico



EL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN se compone de:

- **EL ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO** comprende un estudio global de los procesos de trabajo, de los recursos y capacidades de la empresa, de la cultura organizacional. Así, se reconocen las fortalezas y debilidades, aportando al análisis estratégico conclusiones sobre las capacidades de la empresa para responder a su entorno.
- **EL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**, entendido como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento del sector y de la empresa en particular son fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico.
- **EL ANÁLISIS DEL SECTOR** (o conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bien o servicio) se relaciona con su comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. Se considera que este análisis contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportarán importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa o del negocio.
- **FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO** que comprende:
  - La misión y se entiende como la razón de ser de la organización.
  - Los objetivos generales se refieren a logros, beneficios o resultados que se espera obtener en el horizonte de tiempo planteado y que comprometen el desempeño de toda la organización.
  - Las estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.
  - El marco general para formular estrategias se integra en tres etapas:

Etapa 1 o de insumos resume la información básica que se debe tener para formular estrategias; está compuesta por una Matriz de Evaluación de factores Internos

(MEFI), una Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y una Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

La Etapa 2, llamada la etapa de adecuación, se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos claves; y se incluyen las matrices DOFA, Diagrama de vulnerabilidad, Matriz de la Política Direccional (MPD), Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones (PEYEA), Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG), la Matriz Interna – Externa (IE), y la Matriz de la gran Estrategia (GE).

La etapa 3, llamada la etapa de la decisión, incluye una sola técnica, la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE). Usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y por tanto ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas. (Fred, 1997).

- La estructura es la forma que debe adoptar la organización para poder lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.

**EL PLAN OPERATIVO O IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO** que comprende:

- Los programas se refieren al establecimiento de objetivos específicos y diseño de planes operativos por procesos de trabajo por unidades estratégicas de negocios o por unidades de la organización.
- La formulación de los programas debe derivarse del Plan Estratégico y por tanto su alcance debe corresponder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.
- Los presupuestos corresponden a la valoración de los recursos que se requieren para implementar los programas.
- Los procedimientos constituyen la secuencia de pasos que deben llevarse a cabo en la operación de los programas.

- **LA EVALUACIÓN Y CONTROL**, que comprende:

Las áreas clave se refieren a la identificación de aspectos y factores que deben ser controlados para verificar y evaluar el cumplimiento del plan estratégico.

Los indicadores reflejan lo que se va a medir y cómo se van a medir.

Los estándares son los parámetros de referencia para comparar el desempeño.

La comparación entre lo realizado y lo planeado debe llevar a una evaluación, a la explicación de las desviaciones, cuyas conclusiones son las que permitirán retroalimentar el proceso, tomando acciones correctivas o cambios de rumbo. Se debe tener en cuenta además, la necesidad de implantar mecanismos de evaluación permanente sobre los procesos de trabajo.

Es importante diseñar el sistema de seguimiento y control del plan

Un sistema integrado de medición de gestión, es un conjunto de indicadores medibles derivados del Plan Estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

El modelo lo integra el conjunto de indicadores, estándares y los índices.

El indicador es el conjunto de variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir.

El índice es la relación cuantitativa entre las metas planteadas, los objetivos, los estándares relacionados con los indicadores y los resultados logrados.

Estándar - meta (Serna, 2000).

## **6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1 HIPÓTESIS DE PRIMER GRADO**

“En La Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de La Cocha COOMACO no existe un Plan Estratégico Gerencial de desarrollo que maximice la utilización de sus recursos en el logro de sus objetivos”.

### **6.2 HIPÓTESIS DE SEGUNDO GRADO**

La falta de un Plan Estratégico Gerencial en la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de La Cocha COOMACO no le ha permitido posicionarse y ser más competitiva en el sector piscícola.

## **7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1 TIPO DE ESTUDIO**

Se pretende realizar un estudio de carácter descriptivo, explicativo y propositivo puesto que buscamos identificar los principales instrumentos de la planeación estratégica, de tal forma que nos permita formular un plan estratégico para la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO de manera que se puedan implementar estrategias que la vuelvan competitiva en el mercado.

En nuestro medio existen muy pocos antecedentes en cuanto a cooperativas y/o empresas del sector piscícola que hayan formulado e implementado modelos de planeación estratégica.

Como investigadores del presente estudio queremos contribuir en la solución de la problemática de la Cooperativa, de la cual conocemos sus antecedentes por cuanto se contribuyó en su organización a través del proceso de asistencia técnica desde la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA del Municipio de Pasto, la investigación busca recopilar y aplicar conocimientos teóricos y prácticos que permita subsanar la ausencia de un modelo específico, el trabajo podrá contribuir a desarrollar nuevos proyectos de investigación en áreas a fines en modelos gerenciales aplicados en cooperativas o empresas del sector agropecuario.

El estudio describirá el comportamiento del modelo organizacional que parte del proceso actual de la organización y la implementación de la aplicación de los resultados del trabajo.

Los resultados de la investigación se orientarán a la comprobación de la funcionalidad del modelo de planeación estratégica.

### **7.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Para el presente estudio se aplicará los siguientes métodos:



**7.2.1 Observación.** Se escoge este método porque se requiere entrar en contacto directo y participante con la organización, sus asociados y su clima organizacional, el medio, sistema productivo, para la recolección y conocimiento de información real que permita identificar las condiciones sociales, culturales, económicas.

**7.2.2 Análisis y síntesis.** El método nos permitirá identificar las variables que originan el problema central, con el objeto de presentar diferentes opciones tendientes a mejorar el desempeño de la cooperativa dentro del mercado actual, con el análisis de estos factores podremos desarrollar una propuesta de Planeación Estratégica encaminada a la optimización de los recursos de la Cooperativa cuyos resultados los podemos recopilar en las estrategias que se plantearan para tal fin.

### **7.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

**7.3.1 Fuentes Primarias.** En el estudio se hará observación directa en la cooperativa para recolectar datos e información sobre su funcionamiento, se realizaran entrevistas a los asociados para conocer realmente cual es la razón de ser asociado, cuales son las proyecciones y metas de la organización y la visión general que tienen de su organización con relación al entorno.

**7.3.2 Fuentes Secundarias.** Dentro de estas fuentes se consultaran libros especializados en el tema, que nos proporcionaran las bases teóricas que fundamentaran nuestro trabajo, se consultaran otros trabajos de grado, así como también recurriremos a consultas e información de Internet.

**7.3.3 Fases, Etapas y Actividades.** El desarrollo del trabajo de investigación se lo desarrollará por etapas.

La primera hace referencia a la presentación de la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO, con lo cual tendremos un panorama estructural claro para el entendimiento de la empresa.

La segunda etapa es el diagnóstico estratégico. La tercera etapa es el direccionamiento estratégico, la cuarta etapa es la formulación estratégica, la quinta etapa es la de proyectos estratégicos e indicadores de gestión, en la sexta etapa se plantea un plan operativo, un plan de acción y finalmente se hará el seguimiento control.

## 8. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

**RAZÓN SOCIAL Y NATURALEZA:** La Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO, es una empresa asociativa de derecho privado, responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro, con fines de interés social, número de asociados y capital variable e ilimitado, regida por sus estatutos y las leyes vigentes aplicables a empresas de economía solidaria.

Es una organización del sector solidario, del área piscícola, conformada por 9 grupos asociativos de pequeños productores de trucha arco iris del Municipio de Pasto, integrada por 52 socios.

COOMACO sé identificada con NIT: 814 006 565 – 1 certificado de existencia y representación Legal: 812 006 565 –1; con 10 años de existencia desde la organización inicial de los grupos asociativos.

**DOMICILIO:** Ubicada al sur occidente de Colombia, en el Departamento Nariño Municipio de Pasto, Corregimiento de El Encano, en la cuenca alta del río Guamués. Cuenta con un Centro de Acopio y Transformación de la Trucha Arco Iris en la cabecera del corregimiento y unidades productivas en las veredas Mojondinoy, Santa Teresita y Romerillo, El domicilio principal es el Municipio de Pasto, y su radio de acción comprende el Territorio Nacional.

Cuenta con los siguientes medios de comunicación: teléfonos: 3006508092 - 3117474228 - 3122958436; correo electrónico: [jaab@hotmail.com](mailto:jaab@hotmail.com).

Su representante legal es el señor Roque Raúl Medina López y el gerente es el Ingeniero Agroindustrial Jaime Alvear.

**CAPITAL:** El presupuesto de la Cooperativa se compone de los recursos provenientes de los aportes de los cooperados, de la producción y comercialización de trucha arco iris y de aportes de entidades públicas, el patrimonio esta representado por los siguientes valores:

Total Patrimonio	\$ 96.162.000
------------------	---------------

Total Pasivos y Patrimonio \$ 255.918.000

**OBJETO SOCIAL:** Propender por la solución de las necesidades de orden social y económico de los asociados, fortalecer los lazos de solidaridad, ayuda mutua e incrementar las relaciones entre los integrantes de la organización, a través de proyectos productivos integrales de carácter agropecuario, agroindustrial, ambiental, social y de servicios, persiguiendo el desarrollo económico y social de la región, mediante la aplicación de los principios y de la filosofía del cooperativismo.

Para COOMACO, es un privilegio estar ubicada en el Departamento de Nariño, cuenta con excelentes condiciones climáticas, topográficas, hidrológicas y edafológicas para desarrollar la acuicultura. Una de las principales zonas es la cuenca alta del río Guamués, ubicada en el Municipio de Pasto donde se encuentra una de las más hermosas lagunas del país, La Cocha ó Lago Guamués.

Esta cuenca es considerada patrimonio natural de la humanidad y catalogada como humedal RAMSAR, por su gran riqueza de recursos hídricos, bosque y fauna.

Desde hace muchos años la población rural campesina del corregimiento de El Encano, Municipio de Pasto ha basado su ingreso económico en actividades agropecuarias y en la tala indiscriminada del recurso bosque.

La administración Municipal de Pasto, en el año 1996 preocupada por el alto grado de antropismo en esta región inició un proceso de acercamiento con la comunidad. Organizó talleres participativos comunitarios con las poblaciones de carboneros de la región, en la búsqueda de alternativas viables de tipo socioeconómicas y culturales; identificando y priorizando como solución a esta problemática, el desarrollo de la actividad piscícola.

Formuló, gestionó e implementó un proyecto de explotación piscícola cofinanciado por el Fondo DRI, el Gobierno Municipal y la comunidad, como una alternativa económica que permitiera mejorar sus ingresos, nivel de vida y a su vez disminuir el impacto de la tala indiscriminada del bosque y la protección del recurso suele y agua.

De esta manera, la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA inició un proceso de organización de la comunidad carbonera, formando cuatro grupos asociativos en las veredas de Santa Lucia, Romerillo, Santa Teresita y Mojondinoy, implementando la explotación técnica de trucha arco iris, sobre el espejo de agua del Lago Guamués; con el montaje total de 12 jaulas flotantes, asignando a cada grupo tres estructuras de jaulas flotantes, muelle, caseta de vigilancia, salas de evisceración. Además se dotó de alevinos, alimento concentrado, droga veterinaria y asesoría técnica. El aporte de la comunidad estuvo representado en materiales y mano de obra no calificada.

En la ejecución del proyecto la UMATA del Municipio de Pasto fue la encargada de asesorar principalmente los aspectos técnicos y socio organizativos. Para dar sostenibilidad al proyecto, se firmaron actas de compromiso con todas las organizaciones de reinvertir en el proyecto el 60% de utilidades obtenidas en cada cosecha y el 40% de las utilidades se repartía entre los asociados; logrando las organizaciones en el transcurso de 7 años, disminuir la tala de bosque, crecer en infraestructura, conocimientos, recursos económicos.

Para la comercialización de trucha, cada organización se enfrentaba individualmente al mercado, compitiendo entre ellos en la búsqueda de clientes y mejores precios.

A raíz de esta situación los integrantes de los grupos plantearon la necesidad de fortalecerse y agremiarse a través de una organización que les permitiera consolidarse como subsector en el medio, enfrentarse unificadamente al mercado, integrando los procesos de producción, transformación y comercialización, de manera que se articulen a los actores de la cadena productiva.

En consecuencia se busco el apoyo y orientación de la Universidad Cooperativa de Colombia para definir el tipo de organización a constituirse, para el caso, la recomendación fue la conformación y organización de una cooperativa Multiactiva. Se coordinó la capacitación en cooperativismo básico requisito indispensable para su creación, constituyéndose en el año 2003 la “**Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO**”.

El proceso de producción se realiza en jaulas flotantes, en las aguas más puras y oxigenadas del Lago Guamués. Para garantizar la producción meta programada de 3 toneladas de trucha al mes, el gerente y el consejo de administración planifican las siembras mensuales de alevinos con cada grupo para todo el año.

Estos entregan trucha a COOMACO de acuerdo a lo programado. Independientemente cada grupo produce con capital propio otros volúmenes, los cuales son comercializados directamente con sus clientes.

En temporada alta cuando se requiere mayores volúmenes de trucha para los mercados, la cooperativa le compra a los grupos de apoyo.

Algunos afiliados, demuestra deslealtad hacia la cooperativa, cuando COOMACO entrega los insumos para producir trucha de acuerdo a lo programado para cumplir las metas de comercialización, algunos utilizan los insumos para sacar adelante la producción particular de cada grupo, afectando lo programado.

Del total de trucha, que comercializa la cooperativa, el 20% lo venden en el mercado local, entregan en almacenes de cadena como ÉXITO y a 3 mayoristas de Pasto e Ipiales, quienes la comercializan, en presentaciones fresca congelada y deshuesada congelada.

El 80% restante, la comercializan hacia el interior del país en presentaciones frescas congelada y deshuesada congelada, a un distribuidor mayorista de Palmira, quien a su vez despacha hacia Armenia, Manizales, Pereira, Ibagué, Barranquilla.

La trucha enviada a Bogotá, en presentaciones fresca congelada y deshuesada congelada, es comercializada por un comprador mayorista, que la vende en la Plaza de Paloquemado, almacenes de cadena y clientes directos.

La demanda del producto en el mercado no se puede satisfacer, por falta de capital para incrementar producción, dificultad para adquirir semillas de alevinos de excelente calidad, altos costos de semilla, transporte y alimentación, estos aspectos se constituyen en una gran limitante para crecer.

Con relación a precios de venta de trucha, COOMACO entrega al distribuidor, este a su vez la comercializa con otros distribuidores, hasta que llega al consumidor final.

COOMACO entrega trucha al comercializador local a \$7.300 kilo; al mayorista

de Palmira a \$8.300 kilo; al mayorista de Bogota, a \$8.200 kilo; después de pasar por toda la cadena de intermediación al consumidor final en el mercado local el kilo de trucha le cuesta \$9.200; y al consumidor final fuera del Departamento de Nariño el kilo de trucha le cuesta entre \$13.500 y \$ 14.500.

La trucha arco iris producida por COOMACO, es reconocida por su alta calidad y precio en todas las regiones donde se comercializa.

Como se puede observar el mayor margen de ganancia se queda en los intermediarios, este estudio debe encontrar las estrategias necesarias para lograr el crecimiento de la Cooperativa COOMACO.

En el aspecto organizativo, la cooperativa esta integrada por 52 afiliados, que se constituyen en la Asamblea de socios, se reúne 3 veces al año, es la máxima autoridad de la organización y elige al Consejo de Administración, conformado por un representante de cada grupo, quienes se reúnen cada mes, definen la planta de personal, planifican la producción, analizan informes financieros, de producción, definen precios, toman las determinaciones a corto plazo. El gerente es quien administra y dirige la organización.

En la región los productores y socios de la Cooperativa, están empeñados en producir y obtener ingresos rápidos desconociendo las estrategias para competir y posicionarse en el mercado, consideran que la experiencia y conocimientos adquiridos son suficientes para permanecer en el mercado, los socios no se han apropiado y concientizado de los principios, valores y estatutos de la organización, la tendencia es a disminuir en el número de socios, se observa desmotivación.

## **9. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

### **9.1 IDENTIFICACIÓN DE LÍDERES ESTRATÉGICOS**

En COOMACO, se tienen líderes que representan y dirigen a los socios de cada grupo; existe un gran interés entre los cooperados por liderar procesos que conduzcan al crecimiento y consolidación de la cooperativa.

Desde el representante legal y el gerente se observa permanentemente preocupación por implementar herramientas de planificación que les permitan cumplir con la misión y visión de la cooperativa.

Esto significa que existe el escenario propicio y el apoyo suficiente para diseñar, y recomendar un plan estratégico que debe ser liderado directamente por la Gerencia de la Cooperativa COOMACO.

### **9.2 DETERMINACIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS QUE RIGEN A LA COOPERATIVA COOMACO.**

En los estatutos la cooperativa establece los principios corporativos que los rige y son el soporte de la misión y la visión actual, estos son responsabilidad, honestidad, lealtad, equidad con base en los principios y valores de la economía solidaria; dentro del presente trabajo se plantean mecanismos para reestructurar, motivar, apropiar y aplicar los principios y valores, como punto de partida para la realización del plan estratégico y ellos son:

- Respeto por el cliente
- Calidad
- Productividad

- Pertenencia
- Medio Ambiente
- Servicio
- Responsabilidad y compromiso Social
- Ética.

Se definió los grupos de interés o grupos sociales, con los cuales interactúa la empresa, entre ellos están:

- Sociedad
- Estado
- Familia
- Los Clientes
- Los proveedores
- Los asociados

Una vez definidos los anteriores principios y valores de la cooperativa e identificado los grupos de interés o de referencia, o sea aquellas personas o instituciones con las cuales COOMACO interactúa en la operacionalización y logro



de objetivos, se elabora la siguiente matriz axiológica corporativa que va a ayudar a construir una escala de valores que regirán a la cooperativa.

**Cuadro 1. Matriz Axiológica COOMACO**

Grupo de Ref. Principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Socios
Respeto por el cliente	X	X	X	X	X	X
Calidad	X	X	X	X	X	X
Productividad				X	X	X
Pertenencia			X			X
Medio Ambiente	X	X	X	X	X	X
Servicio			X	X		X
Responsabilidad y compromiso Social	X	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X	X

Fuente: este estudio.

Teniendo en cuenta el ejercicio anterior se determinan los principios corporativos de la empresa COOMACO, los que deben ser la base de la Cultura Corporativa y por ello deben ser divulgados y conocidos por toda la organización, estos son:

- **Respeto por el cliente:** la empresa COOMACO, respeta las creencias, principios y derechos de los ciudadanos, de sus clientes externos e internos en todos los niveles de su vida social familiar y personal.
- **Calidad:** como una prioridad desde todo punto de vista, es una norma de conducta y comportamiento, que deben seguir los asociados de COOMACO en su diario vivir, en lo administrativo, procesos de producción, transformación, comercialización y servicios, como el mayor reto, para lograr éxito
- **Productividad:** es uno de los pilares en que se debe apoyar la cooperativa, para lograr el crecimiento y desarrollo; se deben realizar negocios eficientes, eficaces y rentables con todos aquellos clientes tanto internos como externos, de manera que COOMACO, pueda ser sostenible en el mercado.
- **Pertenencia:** COOMACO, desea que todos sus asociados, y sus familias, sientan que son parte importante de la cooperativa, la respeten, preserven el patrimonio moral y económico para lograr su consolidación y crecimiento.

- **Medio Ambiente:** COOMACO cooperativa que nació desde una alternativa de producción económica basada en la explotación de trucha arco iris, esta comprometida con la preservación de los recursos naturales y de su entorno ambiental.
  
- **Servicio:** para COOMACO, el servicio de excelente calidad hacia sus clientes debe ser de responsabilidad y compromiso de todos los miembros de la cooperativa a todo nivel.
  
- **Responsabilidad y compromiso Social:** COOMACO, a través de sus miembros, debe brindar de manera responsable, comprometido apoyo a sus asociados, sus familias y a la comunidad en general, trabajando con honestidad y cumpliendo oportunamente con las responsabilidades sociales con relación a sus cooperados, la sociedad y el Estado.
  
- **Ética:** el comportamiento y el actuar de todos los asociados de COOMACO estarán enmarcados en todo momento dentro de los principios de Justicia, honestidad e integridad.

### 9.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para conocer la cultura organizacional de la Cooperativa COOMACO, debemos remitirnos al origen de su conformación y al acompañamiento de la Secretaria de Agricultura del Municipio de Pasto, quien participó, apoyó y orientó su conformación básica, motivó a la apropiación de su organización, basados en principios identificados por la misma organización, los que han sido los rectores hasta la fecha para que COOMACO se haya mantenido a lo largo de todos estos años, producto de la experiencia, del trabajo comunitario, la convivencia y el accionar permanente de todo un equipo de trabajo.

La cultura organizacional de COOMACO, parte de la conformación de grupos asociativos de pequeños productores campesinos veredales, cada uno de ellos enmarcado por sus propias normas o estatutos que orientan el funcionamiento de su organización.

El trabajo social y organizativo realizado con las asociaciones, facilitó el proceso para que en el año 2003, se integren todas las organizaciones y se conforme la cooperativa.

La cooperativa funciona sobre la base de los estatutos aprobados por la asamblea general, que es el máximo órgano de Administración, sus decisiones son de obligatorio cumplimiento para todos los asociados.

La asamblea puede crear y elegir los comités que consideren necesarios, cuya constitución, integración y funcionamiento los reglamenta el Consejo de Administración.

La administración de la cooperativa está a cargo del Consejo de Administración quien nombra al gerente, revisor fiscal, tesorero y secretaria.

El representante legal de la cooperativa, es uno de los asociados elegido por la asamblea general, este con el gerente son los principales ejecutores de las decisiones de la asamblea general y del Consejo de Administración.

El revisor fiscal, esta a cargo de la fiscalización general de la cooperativa y la inspección de vigencia contable, este es un Contador Público con matrícula vigente contratado por horas.

El tesorero, es el responsable del movimiento de causales, percibe todos los ingresos y efectuar los pagos que ordena el gerente, consigna en las cuentas bancarias los fondos recaudados y firmar con el gerente los cheques que se giren contra dichas cuentas, facilita al gerente, revisor fiscal y demás personas o entidades autorizadas para ello, los arqueos de caja cuando así lo estime conveniente. Elabora y archiva diariamente los comprobantes de caja y entrega informe al gerente y contador para lo de su cargo, suministra a la gerencia y al contador todos los comprobantes necesarios para los cuales se solicite y así estructurar los asientos contables, lleva al día los libros de caja y bancos y abre una cuenta bancaria conjuntamente con el gerente para depositar los fondos y el capital de la cooperativa.

La secretaria actúa como tal en la Asamblea General de los asociados en el Consejo de Administración, de la junta de vigilancia y del Comité de Educación. Despacha oportunamente la correspondencia de la cooperativa. Organiza el archivo de la cooperativa. Suscribe en asocio de los respectivos funcionarios de la cooperativa, las actas y demás documentos que se produzca. Colabora con el Gerente en la elaboración y oportuno envío de los informes, estadísticos y demás documentos que sean solicitados de la cooperativa y las demás funciones que sean asignadas por el Consejo de Administración. En el anexo B se puede apreciar la Estructura Administrativa de la cooperativa COOMACO.

El modelo cooperativo permite la apropiación y vivencia de valores y principios, actitudes y en general de comportamientos que permiten fortalecer la estructura de la organización.

Los estatutos establecen que se pueden desarrollar las áreas o secciones de producción y fomento, agroindustria, mercadeo, bienestar social y de consumo; en la actualidad se trabaja en las áreas financiera, de producción, mercadeo, agroindustria y administrativa.

Desde el año 2004, COOMACO contrató como gerente al Ingeniero Agroindustrial, profesional que en años anteriores se venía desempeñando como asesor técnico del equipo de la UMATA de Pasto, con amplio conocimiento de la organización. A partir de este momento se ha observado un cambio dándole un enfoque de manejo empresarial a la Cooperativa en aspectos como imagen corporativa (plegables, videos promocionales, afiches, participación en ferias, slogan) en el área de mercadeo (apertura de mercado y posicionamiento del producto por presentación y calidad), organización del sistema contable y financiero y la proyección de la empresa en la región y en el ámbito nacional.

#### **9.4 ANÁLISIS INTERNO**

Se analizará el funcionamiento interno de COOMACO, para evaluar su situación presente. Para realizar la auditoria organizacional interna utilizaremos el esquema del Perfil de Capacidad Interna (PCI), y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI), que nos lleve a realizar el diagnóstico estratégico involucrando en él, todos los factores que afectan su funcionamiento corporativo.

Se examinarán cinco categorías de factores claves, que hacen referencia a sus áreas funcionales básicas, mediante talleres, entrevistas personales y observación directa de la organización y sus miembros.

A través del PCI, examinaremos las siguientes categorías:

- La capacidad directiva
  
- La capacidad competitiva o de mercadeo

- La capacidad financiera
  
- La capacidad tecnológica o productiva
  
- La capacidad del talento humano

En el ambiente interno de la organización es de gran importancia considerar el proceso administrativo (Planeación, estructura organizacional, su dirección y liderazgo), el área financiera, el área de talento humano, de producción y el área de mercadeo, en las cuales se presentan fortalezas y debilidades, por ello es importante identificarlas, de esta forma tomar correctivos en los casos que se estime conveniente. De esta manera la cooperativa refleje una imagen positiva en el medio ambiente externo, generada como consecuencia de una buena organización interna, con un producto y servicio al cliente externo de excelente calidad.

Mediante talleres participativos, conjuntamente con los asociados de la cooperativa COOMACO, se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

### **Fortalezas de COOMACO**

1. Imagen corporativa y responsabilidad social
  
2. Sistemas de toma decisiones
  
3. Posicionamiento del producto, calidad, exclusividad
  
4. Satisfacción y lealtad del cliente
  
5. Participación del mercado
  
6. Portafolio de productos

7. Concentración de consumidores
8. Existencia de proveedores y disponibilidad de insumos
9. Contabilidad actualizada según la normatividad
10. Inventarios actualizados
11. Disponibilidad de recursos naturales
12. Disponibilidad de mano de obra
13. Planificación de la producción
14. Nivel tecnológico
15. Valor agregado al producto
16. Experiencia técnica
17. Pertenencia

#### **Debilidades de COOMACO**

1. Plan estratégico.
9. Comunicación y control gerencial
10. Capacidad para enfrentar la competencia
11. Sistemas de control

12. Orientación empresarial

13. Inversión en Investigación para el desarrollo de nuevos productos

14. Inversión de capital para satisfacer la demanda

15. Capacidad de endeudamiento

16. Costos de producción

17. Nivel académico del talento humano

18. Bienestar social.

**Cuadro 2. Perfil de Capacidad Interna PCI COOMACO**

**GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO**

**EMPRESA – ORGANIZACIÓN: COOPERATIVA MULTIACTIVA  
AGROPISCÍCOLA DE LA COCHA COOMACO**

<b>VARIABLE</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>			<b>IMPACTO</b>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
Plan estratégico				X			X		
Comunicación y control gerencial					X		X		
Capacidad para enfrentar la competencia					X		X		
Imagen corporativa y responsabilidad social.		X						X	
Sistemas de control.				X			X		
Sistemas de toma decisiones		X					X		
Orientación empresarial					X			X	
<b>VARIABLE</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>			<b>IMPACTO</b>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
Posicionamiento del producto, calidad, exclusividad		X						X	
Satisfacción y lealtad del cliente		X					X		
Participación del mercado	X						X		
Portafolio de productos		X						X	
Concentración de consumidores		X						X	
Existencia de proveedores y disponibilidad de insumos		X					X		
Inversión en Investigación para el desarrollo de nuevos productos				X			X		
<b>VARIABLE</b>	<b>FORTALEZA</b>			<b>DEBILIDAD</b>			<b>IMPACTO</b>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Contabilidad actualizada según la normatividad	X						X		
Inventarios actualizados	X						X		
Habilidad para competir con precios			X						
Inversión de capital para satisfacer la demanda				X			X		
Capacidad de endeudamiento				X			X		



VARIABLE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA O DE PRODUCCIÓN</b>									
Disponibilidad de recursos naturales	X						X		
Disponibilidad de mano de obra		X					X		
Costos de producción				X			X		
Planificación de la producción		X					X		
Nivel tecnológico		X					X		
Valor agregado al producto		X						X	
VARIABLE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>CAPACIDAD CAPITAL TALENTO HUMANO</b>									
Nivel académico del talento humano				X			X		
Experiencia técnica		X					X		
Pertenencia			X				X		
Bienestar Social				X			X		

Fuente: éste estudio

- **La capacidad directiva**

En el análisis de la capacidad directiva se han tenido en cuenta las siguientes variables:

Como fortalezas medias hemos identificado: imagen corporativa, responsabilidad social de impacto medio y el sistema de toma de decisiones como impacto alto entendido dentro de la estructura organizacional, que esta dado por el modelo cooperativo.

La cooperativa tiene 2 grandes debilidades de alto impacto en esta área que son; la no-existencia de un plan estratégico y deficiente sistema de control, ello se ve reflejado en débil orientación empresarial y la ausencia de un direccionamiento estratégico, que no ha permitido tomar decisiones empresariales para alcanzar una mayor proyección de la cooperativa, a pesar de contar con estatutos en los que se definen funciones y competencias por áreas, éstos no se han implementados en su totalidad, no se cuenta con manuales de procesos y procedimientos, los canales de comunicación y control gerencial son inadecuados en la estructura organizacional.

Capacidad para enfrentar la competencia es otra debilidad de impacto medio que no le ha permitido a la cooperativa aprovechar oportunidades para lograr un mayor crecimiento, a pesar de la trayectoria y experiencia en la producción desde hace 10 años, no se analizó a la competencia en una forma seria, a su vez se ha realizado un escaso seguimiento y evaluación de los clientes.

- **La capacidad competitiva**

La mayor fortaleza de alto impacto identificada en esta área, es la participación de la cooperativa en el mercado piscícola regional, representando al mayor productor de trucha arco iris el Departamento de Nariño con una producción de 25.128 kilos anuales. Siendo el principal proyecto productivo comunitario dentro de los 51 proyectos de la región. Seguido por 2 productores con volúmenes de producción de 12.000 kilos de trucha fresca cada uno.

El proceso de asesoramiento técnico impartido por la UMATA de Pasto y la implementación del Centro de Acopio y Transformación de trucha Arco Iris ha permitido que se trabaje en la calidad y presentación del producto, siendo reconocido en la región, logrando un posicionamiento en el mercado, satisfaciendo al cliente quien se ha fidelizado con la Cooperativa, primero, por que la producción se realiza sobre el espejo de agua del Lago Guamués, garantizando un producto, con mejores condiciones de sabor y palatabilidad, por producirse en el lago y no en estanque que la hacen diferente. COOMACO, ofrece trucha entera fresca, filete, mariposa, ahumada y empacada al vacío.

En el momento es interesante anotar que COOMACO cuenta con un portafolio de productos impreso y en medio magnético, correo electrónico que le ha permitido darse a conocer en el sector y en su medio. Estas herramientas han sido utilizadas como presentación en ruedas de negocio, ferias y exposiciones regionales, nacionales e internacionales.

La cercanía de la zona de producción en la que se ubica la cooperativa, como productor de trucha con relación a la ciudad de Pasto y otros centros poblados, es una fortaleza de mediano impacto para acceder al consumidor tanto regional, como en lo urbano; de igual manera la Laguna de la Cocha, por ser un sitio de alta afluencia de turistas, garantiza mercado a través de los diferentes restaurantes del lugar, también le da ventaja para proveerse de insumos.

En la variable competitiva, hemos identificado como una debilidad de alto impacto

la falta de inversión en investigación para implementar nuevas tecnologías y desarrollo de nuevos productos, que hagan más eficientes los procesos de producción, transformación y comercialización.

- **La capacidad financiera.**

Las fortalezas de alto impacto encontradas en esta área son: la disponibilidad de un sistema contable actualizado según la normatividad, disponen de inventarios actualizados que en cualquier momento permite visualizar el estado financiero de la cooperativa, que como herramienta se debería utilizar para una mejor toma de decisiones.

Es importante mencionar que la cooperativa viene trabajando en la identificación actualizada de los diferentes costos de producción, esto le permite identificar la participación de cada uno de ellos dentro del proceso productivo y la toma de decisiones para intervenir sobre ellos, dándole una ventaja y habilidad para competir con precios ante los demás productores.

La cooperativa COOMACO por ser una organización conformada por pequeños productores de economía campesina no cuenta con suficientes recursos que le permita realizar una mayor inversión de capital para satisfacer la demanda de la trucha arco iris. De igual manera, a pesar de estar respaldados por la organización no han aprovechado su capacidad de endeudamiento para la consecución de recursos que ofrecen las diferentes entidades financieras.

### **La capacidad tecnológica o productiva.**

Para COOMACO, se constituye en una fortaleza alta de alto impacto el estar ubicado en la Cuenca Alta del río Guamués, región caracterizada por una gran disponibilidad de recursos naturales, en especial gran riqueza del el recurso hídrico caracterizado sus aguas por su pureza y oxigenación que garantiza la producción de trucha de excelente calidad, reconocida por su palatabilidad y rendimiento, que le ha permitido posicionarse en el mercado y que la diferencia de la trucha producida en estanques.

Como fortalezas medias de impacto alto se identifican, la disponibilidad de mano de obra en la región, especialmente la de sus asociados y la planificación de la producción que ha permitido alcanzar los volúmenes propuestos de 3 toneladas

mensuales que no es suficiente para atender la demanda insatisfecha del mercado.

Este estudio considera, que el nivel tecnológico, es una fortaleza media de impacto alto, por cuanto el gerente es un profesional de formación ingeniero agroindustrial, quien con su experiencia y conocimiento en el área piscícola ha orientado e implementado tecnologías especialmente en transformación agroindustrial. Con relación al resto de personal tanto directivo como socios estos han sido capacitados en el área de producción en años anteriores por el personal de la UMATA de Pasto, pero se requiere de una actualización permanente, e implementación de nuevas tecnologías y una mayor preparación en temas empresariales

El valor agregado al producto, se considera como una fortaleza media de impacto medio, paulatinamente se ha posesionado en el mercado local y nacional, logrando avanzar hacia el desarrollo de presentaciones de gran aceptación en el mercado.

A pesar que la gerencia ha presentado a sus asociados la estructura de costos de producción y su manejo, el productor no ha tomado conciencia de la importancia que estos costos representan en la rentabilidad de su negocio, se requiere hacer mayor énfasis en el manejo e identificación de costos, de tal manera que les permita tomar decisiones para reducirlos, por ello se considera como una debilidad alta, de alto impacto.

- **La capacidad del talento humano.**

La experiencia técnica de los integrantes de COOMACO adquirida a través de los años de trabajo en la actividad truchicola, les ha permitido mantener y crecer en esta actividad a través del proyecto productivo, constituyéndose en una fortaleza media de alto impacto.

El grado de pertenencia de los cooperados hacia su organización se la considera como una fortaleza baja de alto impacto debido a que un alto porcentaje de los socios iniciales se retiraron al no percibir recursos económicos en el corto plazo; se lo considera como fortaleza baja de alto impacto por que en la actualidad los asociados que aun pertenecen a la cooperativa luchan por sacarla adelante, a pesar de las limitaciones que se les presentan.

COOMACO no cuenta con programas de bienestar social para sus asociados lo cual se lo considera como una debilidad de alto impacto, por cuanto no existe motivación que invite a los asociados a permanecer, atraer y pertenecer a ella.

Se requiere desarrollar un proceso de empoderamiento a través de la implementación de programas que cumplan con las expectativas de los asociados y sus familias, que genere apropiación y un alto sentido de pertenencia por la cooperativa.

### **Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).**

Para analizar la empresa COOMACO, según el patrón de la matriz MEFI, se van a tener en cuenta los siguientes factores claves:

**Cuadro 3. Matriz MEFI COOMACO**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	%		
1. Imagen corporativa y responsabilidad social	0.05	3	0.15
2. Participación en el mercado	0.08	4	0.32
3. Satisfacción y lealtad del cliente	0.05	3	0.15
4. Portafolio de productos	0.06	3	0.18
5. Contabilidad actualizada según normatividad	0.06	4	0.24
6. Disponibilidad de recursos naturales	0.12	4	0.48
7. Planificación de la producción	0.10	3	0.30
8. Experiencia técnica	0.03	3	0.09
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Plan estratégico	0.17	1	0.17
2. Sistemas de control	0.07	1	0.07
3. Inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos	0.05	1	0.05
4. Inversión de capital para satisfacer la demanda	0.05	1	0.05
5. Costos de producción	0.05	1	0.05
6. Nivel académico del talento humano	0.03	1	0.03
7. Bienestar social	0.03	1	0.03
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.36</b>

Fuente: éste estudio

El análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI, da como resultado una ponderación de 2.36. Significa que la posición estratégica externa general de COOMACO esta por debajo de la media, es débil internamente.

En forma general, podemos observar, que la cooperativa COOMACO, presenta ciertas debilidades, entre las más representativas se encuentran la ausencia de un plan estratégico que direcciona el actuar de la empresa, deficiente sistema de control del proceso productivo, escasa inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos, escaso capital de trabajo que limitan incrementar volúmenes de producción para atender la demanda del mercado local y nacional.

Sin embargo, en COOMACO se presentan ciertas fortalezas, como la disponibilidad en la zona de recursos naturales, especialmente el recurso agua, elemento fundamental para la producción de trucha arco iris de excelente calidad que ha permitido que los clientes la prefieran, posesionándose en mercados locales y nacionales especialmente en almacenes de cadena y distribuidores mayoristas.

## **9.5 ANÁLISIS EXTERNO**

El análisis externo permite realizar un monitoreo y examen de los factores externos a la empresa, cuyos cambios a través del tiempo consideran o afectan su comportamiento, de esta manera se pretende obtener como conclusión a este análisis la identificación de oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de La Cocha COOMACO, que éste análisis debe permitir el apoyo más eficiente, eficaz y efectivo para alcanzar el cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo, facilitar el logro de los objetivos en un periodo determinado.

Por otra parte, un adecuado reconocimiento de las amenazas que presenta el entorno, debe permitir a la Cooperativa, dentro de su ámbito de competencia, evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el desarrollo de los procesos en la empresa, que le permiten anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno le ofrece.

El análisis del medio externo lo vamos a dividir en seis áreas claves:

- Factores económicos

- Factores sociales
- Factores políticos
- Factores geográficos y Ambientales
- Factores tecnológicos
- Factores competitivos

### **Presentación del Entorno.**

A continuación se realiza el análisis de los entornos a fin de conocer el macro ambiente en el cual se mueve la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO y el análisis situacional de estas variables. Utilizaremos para este análisis la matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas) y la matriz para la evaluación de los factores externos (MEFE).

La POAM permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de COOMACO, analizar el entorno corporativo, el cual definirá la posición de la cooperativa frente al medio en que se desenvuelve. Tanto el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

En el cuadro 4, se puede apreciar las variables definidas según el análisis del macro ambiente del entorno, identificadas como oportunidades y amenazas, y la incidencia alta media o bajo para la Cooperativa COOMACO

**Cuadro 4. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM COOMACO**

<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>ECONÓMICOS</b>												
La globalización				X					X			
Desempleo				X					X			
La tasa de cambio				X					X			
Altos costos de insumos para la producción trucha				X					X			
Comportamiento del sector Agropecuario	X									X		
Existencia de líneas de crédito individual y asociativo		X								X		
Exportación	X											X
Creciente demanda de productos piscícolas	X								X			
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>SOCIALES</b>												
Problemas de orden público				X					X			
Cultura imediatista					X					X		
Generación de empleo	X								X			
Cambios sociales		X								X		
La Economía Solidaria como estrategia para la Construcción de Equidad Social	X								X			
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>POLÍTICOS</b>												
Políticas del gobierno	X								X			
La descentralización	X									X		
Normatividad					X					X		
Acuerdo Sectorial de Competitividad	X								X			
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>GEOGRÁFICOS Y AMBIENTALES</b>												
Alternativas de solución de problemas ambientales	X									X		
Ubicación		X								X		
Recurso agua	X								X			



FACTORES \ CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>TECNOLÓGICOS</b>									
Dependencia de materias primas importadas				X			X		
Bajos niveles de información e investigación en el sector					X		X		
Cambios Tecnológicos	X						X		
FACTORES \ CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<b>COMPETITIVOS</b>									
Nuevos competidores				X			X		
Regulación del sector	X							X	
Alianzas estratégicas					X			X	

Fuente: éste estudio

- **Económicos**

Hoy en día las empresas deben enfrentarse a una serie de condiciones generadas por las políticas económicas mundiales, nacionales, regionales y locales con los cuales se tienen vínculos comerciales.

El entorno económico existente en un momento determinado puede impulsar o deteriorar la actividad empresarial. Es de anotar que el sector empresarial muy poco puede hacer para cambiar las condiciones del entorno, si estas no son favorables para el desarrollo de la empresa.

En los factores económicos encontramos que la creciente demanda de productos piscícolas es una oportunidad alta de alto impacto, el consumo mundial de alimentos acuícola se ha desarrollado de manera continua, entre 1990 y 2001 las importaciones de Estados Unidos presentan incremento en su tasa de crecimiento, dinámica que muy seguramente continuará en el futuro, dado el crecimiento de la población latina y asiática, consumidores tradicionales de productos piscícolas.

En cuanto al consumo nacional de alimento acuícola, este se duplico entre 1994 y 2002 pasando de 110.371 Tns. A 222.983 Tns., El comportamiento general ha sido al alza.

Adicionalmente en los últimos años se ha presentado una mayor demanda de productos de la canasta familiar, dentro de los cuales se encuentra el pescado, en especial durante la Semana Santa. Así mismo, el desabastecimiento de la oferta de productos piscícolas ha incentivado la demanda en las grandes ciudades por pescado de producción continental, en especial los de cultivo.

La actividad piscícola revela interesantes condiciones de demanda nacional e internacional.

La cooperativa COOMACO tendrá que aprovechar esta oportunidad para potenciar su crecimiento y posicionamiento en el sector.

El comportamiento del sector agropecuario y las exportaciones se constituyen en oportunidades de impacto medio y bajo respectivamente.

El comportamiento del sector agropecuario dentro del entorno macroeconómico se ha manifestado por el descenso fundamental de la tasa de cambio por las políticas adoptadas en Estados Unidos para recuperar su economía, medidas que han incidido en el comportamiento de la economía mundial entre las que se destacan la baja tasa de interés, la expansión monetaria y el ajuste fiscal.

La economía Colombiana, sin contar los cultivos de uso ilícito creció en 4.2% en el año 2004, impulsada por los sectores de la construcción (10,7%), comercio (5.6%), transporte (5.1%), industria manufacturera (4.8%) y establecimientos financieros (4.3%).

El sector agropecuario, silvicultura, caza y pesca creció en el 2004, sin ilícitos, 3.2% comportamiento menor al registrado en el año 2003 que fue de 4.6%, lo cual se explica por la caída de los precios internacionales de varios productos y por el impacto directo que ejerce sobre el sector la reevaluación que ha venido presentando la moneda Nacional.

Otro factor que incidió fue el crecimiento negativo del café (-1.8%), originado por la implementación del programa de renovación cafetera. Sin embargo, los demás subsectores tuvieron crecimientos importantes como el agrícola con 4.8%, el pecuario 3.3%, la silvicultura 1.4% y la pesca 4.4%.

La producción Nacional conjunta de especies como la tilapia, trucha y cachama durante los últimos 12 años ha sido del 96.3% del total de la piscicultura, y del 65,3% de la producción acuícola, la producción de trucha ha contribuido con el 31%.

Con respecto a la dinámica de la producción entre 1.989 y 2.002 la producción del sector creció a ritmos acelerado pasando de 2.650 TM 28.530Tm. El crecimiento anual en este periodo fue del 16,4%, cifra bastante significativa si se tiene en cuenta que la población Colombiana creció una tasa inferior al 2% anual, y las producciones de carne de ganado, pollo y cerdo presentaron ritmos de crecimiento anual del 0,7%, 2,8% y -2% respectivamente.

Las exportaciones Colombianas de trucha arco iris hacia Estados Unidos marginalmente participan con el 5,7% en el valor total de las importaciones, el indicador de modo de inserción ubica a nuestro País en un continuo posicionamiento en el mercado; esto no significa que Colombia sea más competitivo que otros países exportadores como Chile y Canadá dentro del volumen de las importaciones Estadounidenses de trucha, sino que su participación ha venido creciendo más que proporcional al promedio de los países exportadores, ganando mayor espacio dentro de dicho mercado, así sea marginal.

Esto se debe en gran parte a la dinámica y el volumen de exportaciones de trucha arco iris fresca que en los últimos 3 años han venido participando con el 43% de las importaciones de ese bien, y creciendo a una tasa anual del 23%. De tal manera, que el país ocupa el primer lugar en este segmento del mercado, superando ligeramente a Canadá, el cual participa con el 39% del valor de las importaciones.

En el año 2003 las importaciones Estadounidenses de trucha arco iris fresca de origen Colombiano alcanzaron las 188 Tm., valoradas en 794.724 dólares.

Si COOMACO cumpliera con las buenas practicas en materia ambiental, sanidad e inocuidad, para los ingresos de productos acuícola y pesqueros que Estados Unidos exige, especialmente, análisis de riesgos en puntos críticos de control (HACCP), habilitaría, inmediatamente el acceso de este producto a dicho mercado; aprovechando como una oportunidad para la organización.

De las 17 partidas arancelarias consideradas para la cadena piscícola, tan solo 2 se identifican como potencial y fortalecimiento para la exportación, en primer lugar

las truchas refrigeradas (partida arancelaria 0302110000), que generaron divisas por valor de 966.000 dólares para el año 2003.

En segundo lugar la partida 0301991000, relacionada con los peces para reproducción y cría industrial.

La existencia de líneas de crédito individual y asociativo se considera como una oportunidad media de impacto medio, que el gobierno Nacional viene impulsando para el sector, a través del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario FINAGRO, es una oportunidad para impulsar el desarrollo del sector piscícola al que tienen acceso pequeños, medianos y grandes productores ya sea como personas naturales o jurídicas, que en forma individual o colectiva ejecuten proyectos productivos.

El crédito agropecuario se otorga para ser utilizado en las distintas fases del proceso de producción de bienes agropecuarios, acuícola y de pesca, su transformación primaria y/o comercialización.

De igual manera existen incentivos para la inversión rural como el I.C.R (Incentivo a la Capitalización Rural), creado mediante la Ley 101 de 1.993, es el derecho a un beneficio económico que se otorga a una persona por la ejecución de un proyecto nuevo actividad de inversión nueva que contribuya a incrementar la formación bruta del capital y/o a la modernización tecnológica del sector agropecuario.

El I.C.R, es un beneficio económico que consiste en un abono extraordinario con recursos del Presupuesto Nacional, que FINAGRO efectúa para reducir el saldo del crédito contraído por el beneficiario para financiar las actividades objeto del incentivo.

Otro beneficio que otorga el Gobierno es el Fondo Agropecuario de Garantías F.A.G, es el respaldo que el gobierno da al valor redescontado de los créditos de capital de trabajo e inversión dirigidos a financiar nuevos proyectos de producción, comercialización, transformación primaria y capitalización del sector agropecuario, presentados ante FINAGRO, que se otorga a productores que no pueden ofrecer las garantías normalmente requeridas por los intermediarios financieros.

El F.A.G, respalda preferentemente los proyectos desarrollados por colectivos de productores.

El crédito asociativo y agricultura por contrato son esquemas de financiación de actividades productivas desarrolladas por un grupo de productores que se asocian para mejorar su rentabilidad, a través de la aplicación de tecnologías apropiadas, economías de escala, en compra de insumos y pagos de servicios y comercialización asegurada con mecanismos de fijación de precios definidos antes de iniciar el proceso productivo.

La asociación se puede efectuar a través de agremiaciones, asociaciones o cooperativas de productores; personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades de producción, comercialización o servicios de apoyo; y el sector público como entidades territoriales, empresas industriales o comerciales del Estado y fondos de fomento; quienes actúan como integradores.

El crédito mujer Rural de bajos ingresos, es otra línea otorgada a la mujer cabeza de familia, para impulsar su desarrollo económico.

Existe en la actualidad el Programa especial de fomento y desarrollo agropecuario, que financia proyectos agropecuarios ubicados en la zona de amenaza volcánica del Volcán Galeras, y proyectos agropecuarios de productores afectados por el invierno. La línea Galeras, es una línea especial otorgada, para el área de influencia del mismo, abarca los municipios de Consacá, La Florida, Nariño y Pasto, con recurso de FINAGRO, con tasa de interés blando ( D.T.F).

Finalmente el Gobierno a través del ministerio de Agricultura viene impulsando la línea Agro Ingreso Seguro, Ley de Gobierno que se encuentra aprobada, encaminada a disminuir el impacto en ciertas líneas del sector agropecuario que se verán afectadas por el TLC.

En el entorno económico la globalización, el desempleo y la tasa de cambio se consideran amenazas altas de alto impacto.

En el momento actual, la globalización se convierte en una amenaza para la Cooperativa COOMACO, la organización esta en proceso de crecimiento, encontrándose en desventaja frente a las grandes empresas del mismo sector que ya se han posesionado en los mercados nacionales e internacionales y que en un momento dado podrían aprovechar su competitividad para apropiarse de éste.

En Colombia, el esfuerzo local y regional por generar empleo, y mejorar los ingresos, está condicionado por las políticas macroeconómicas del País, por el modelo de desarrollo económico que impulsa el Estado, al igual que por los procesos de integración y la configuración de Bloques Económicos.

A pesar de los grandes esfuerzos en materia laboral, y de la recuperación económica de los últimos años, la situación del mercado laboral en el país sigue siendo crítica. En diciembre de 2003, la tasa de desempleo nacional se situó en el 12.3 %, sin embargo, para junio de 2004 el indicador volvió a subir hasta alcanzar el 14.1 % de la población desempleada.

En términos absolutos, se puede afirmar que en Colombia existe una población económicamente activa cercana a los 19.9 millones de personas, de las cuales aproximadamente 2.8 millones se encuentran desempleadas y cerca de 6.3 millones se encuentran subempleadas.

A nivel Local el Plan de Desarrollo Pasto Mejor, identifica como un eje estratégico el empleo y la productividad, definiendo como uno de los problemas básicos las limitadas oportunidades en la generación de ingresos para la población.

Dada la gravedad del desempleo en el Municipio de Pasto, Hay que anotar que desde 1987, el índice de desempleo de Pasto siempre ha estado por encima del promedio nacional; por ejemplo en diciembre de 2000 la relación fue de 21.3% frente al mencionado 19.7% que incide en el desmejoramiento de las condiciones de vida de la población, se requiere de una política Social a través del desarrollo de la actividad económica, impulsando acciones tendientes a la generación de empleo y mejoramiento de ingresos en el corto plazo.

Como se puede apreciar en siguiente cuadro comparativo del comportamiento del desempleo, entre Pasto y la Nación, es muy marcado entre estas, la diferencia dada por el desempleo, subempleo e informalidad y deterioro del ingreso per cápita que ubica a Pasto por encima del promedio nacional, como consecuencia de una débil estructura productiva de la región, golpeada gravemente por la apertura económica indiscriminada; la baja competitividad de la economía regional y la persistencia en la desarticulación del proceso educativo frente a los requerimientos del desarrollo local y regional.

## COMPORTAMIENTO DEL DESEMPLEO

### Comparativo Pasto – Nacional

AÑO	PROMEDIO NAL. %	PASTO %
1991	10.2	13.1
1992	10.2	10.8
1993	9.5	10.9
1994	8.9	9.9
1995	8.8	11.9
1996	11.2	13.9
1997	12.4	14.2
1998	15.7	16.3
1999	18.1	18.4
2000	19.7	21.3

Fuente: DANE

Con referencia a la tasa de cambio, para Colombia, según Planeación Nacional la reevaluación de la moneda Nacional responde adicionalmente a otros factores como el buen comportamiento de las exportaciones, el crecimiento de las remesas, la mayor inversión extranjera directa, los altos precios internacionales de los productos exportados y en general al buen desempeño del crecimiento económico mundial.

Para controlar el proceso de apreciación de la tasa de cambio el banco de la República ha emprendido acciones de reducción en la tasa de intereses de intervención, canje de la deuda externa por deuda interna y compras directas por parte del banco complementadas con el cierre de las ventanillas de liquidez.

La tasa de cambio a nivel microeconómico, genera perturbaciones en el precio esperado de venta de su producción exportable o en el precio de venta de la competencia importadora, que se refleja de manera directa y en el corto plazo, en sus posibilidades competitivas internas y externas, comprometiendo la viabilidad futura de la empresa.

La tasa de cambio al interior de las economías establece los precios relativos entre los bienes y servicios transables y aquellos que no lo son al convertirse en una importante señal a potenciales inversionistas, y al orientar los recursos de inversión hacia las actividades y proyectos de mayor demanda y de mejores perspectivas de beneficios moldeando de esta manera la estructura de la economía en el largo plazo.

En cuanto mayor sea la tasa de cambio, mayor será la participación de los sectores productores de bienes y servicios transables en la economía; y mientras más baja sea, mayor será la participación de los sectores no transables.

Con relación a la tasa de intereses, el promedio a enero de 2005 de la tasa nominal se situó en 14.96% con relación a la del año 2004, que presenta una variación de 0.2 puntos porcentuales de la registrada en el 2004. Esta mínima variación nos indica la existencia de una amplia liquidez en el mercado como resultado de la política monetaria holgada, que se ha mantenido a lo largo de los últimos años.

#### • Sociales

En el cuadro 4 se identifica las variables según el análisis del macro ambiente del entorno social determinadas como amenazas u oportunidades y su incidencia alta, media o baja y su nivel de impacto para la Cooperativa COOMACO.

A continuación se presenta un análisis situacional de las variables del entorno social, la generación de empleo, la economía solidaria como estrategia para la construcción social son oportunidades altas de impacto alto y los cambios sociales que vive el país es una oportunidad media, de impacto medio.

En los países en transición, como Rusia, República Checa, Marruecos, La India, Brasil y los países africanos, las cooperativas obreras y de producción, han sido tradicionalmente, los principales generadores de empleo.

En los países industrializados, como Japón y Estados Unidos, el empleo directo generado por las cooperativas es mucho mayor de lo que se cree.

Algunos economistas y planificadores de políticas insisten que promover las cooperativas podría contribuir a reducir la pobreza y generar empleo rural

En Colombia, la piscicultura se ha constituido en una fuente alternativa de empleo rural, según cifras del Ministerio de Agricultura, esta actividad pecuaria generó en el año 2003, un total de 1.820.342 jornales, equivalentes a 10.343 empleos directos derivados del cultivo de especies piscícolas: tilapia, trucha y cachama.

Es de anotar, y de acuerdo con algunos piscicultores, que la mano de obra utilizada en cultivos de mediana y pequeñas extensiones, por lo general, es familiar.



COOMACO, como cooperativa del sector piscícola, agremia a los productores de trucha arco iris del Corregimiento de El Encano, Municipio de Pasto, contribuyendo a generar empleo en la región al involucrar personal en todos los procesos de producción, transformación y comercialización.

Consideramos que con el fortalecimiento y crecimiento de la cooperativa, podrán brindar un mayor encadenamiento productivo y generar empleo como una oportunidad para la región.

La economía solidaria es una estrategia para la construcción social, Álvaro Uribe Vélez, Presidente de Colombia, planteó en sus campañas y en el Plan Nacional de Gobierno "Hacia un Estado Comunitario", que la economía solidaria tiene un importante papel en su plan de lucha contra la pobreza y la inequidad en la distribución del ingreso.

Uribe tiene siete propuestas para mejorar y contribuir a la construcción de equidad social: revolución educativa, avance de la seguridad social, impulso al cooperativismo, manejo social del campo, manejo social de los servicios públicos, apoyo a nuevos actores de la economía (como los pequeños y medianos empresarios) y calidad de vida urbana.

El gobierno ha planteado estimular el desarrollo de cooperativas para vivienda, obras públicas, educación, nuevas empresas, comercialización de insumos y productos de microempresas y sus exportaciones, para generar confianza para invertir en el país.

Para el sector agropecuario el desarrollo cooperativo es una oportunidad que debe ser aprovechada por la cooperativa COOMACO para contribuir a su crecimiento, el de los afiliados y la región. Las cooperativas tienen privilegios establecidos en la Ley como el acceso al crédito, las compras, el almacenamiento y distribución de bienes de producción y la comercialización de la producción agropecuaria.

En referencia a los cambios sociales, se observa en la actualidad, una decadencia de los principios y valores de las personas, agravado por el crecimiento de la población, la desintegración de las estructuras familiares, presencia de cultivos de uso ilícito, grupos al margen de la ley, que han generado pobreza, desempleo y la disgregación social que llevan al aislamiento, marginalidad y violencia social.

Todos los miembros de la sociedad somos responsables de la situación presente y futura de la misma, el Estado como administrador de la nación y garante del bien común tiene que ejercer su rol, pero el resto de los actores sociales, debemos tomar parte activa en la construcción de la sociedad.

Las cooperativas generan valores colectivos de las redes sociales, al hacer cosas unos por otros, mejoran el grado de confianza entre los actores sociales y las normas de comportamiento cívico practicadas, mejorando el nivel de asociatividad, fortaleciendo la riqueza del tejido social interno de la sociedad.

La conformación de la cooperativa COOMACO, ha generado un proceso de organización en la región, al integrar los diferentes grupos de productores de trucha arco iris en torno a esta actividad, no solo al productor, sino también a su familia, rescatando los principios y valores, cooperación, ayuda mutua, perdida en la comunidad. Además ha brindado una alternativa económica y social en la región por más de 10 años de existencia y crecimiento conjunto, rescatando actividades comunitarias en la región, como las mingas.

Esta organización ha permitido impulsar nuevas explotaciones, al convertirse en un modelo a seguir; El trabajo social realizado contribuye al crecimiento personal del recurso humano, ayudando a sus miembros y a sus familias a obtener y ampliar educación general y desarrollar sus capacidades profesionales. Así mismo, pueden convertirse en actores multiplicadores a los grupos más frágiles de la población.

Entre las amenazas identificadas en el entorno social para COOMACO están: problemas de orden público considerado como alta, de alto impacto y la cultura imediatista como amenaza media de impacto medio.

El conflicto y el acentuado clima de violencia que vive el mundo y en especial Colombia, inhiben la inversión privada. El estancamiento y el rompimiento del proceso de paz, generaron mayor incertidumbre para hacer negocios en el país, ocasionando salida de recursos hacia el exterior en busca de mejores oportunidades de inversión.

El establecimiento de cultivos de uso ilícito ha generado inestabilidad en el orden social, económica, política, ambiental, cultural generando deserción de las

actividades agropecuarias, migración a zonas productoras de estos cultivos en busca de mejores alternativas económicas, desplazamientos de la población vulnerable y la formación de cordones de miseria en los centros poblados y ciudades.

La presencia del conflicto armado en el Departamento de Nariño, es relativamente nueva, luego del rompimiento de las negociaciones del Caguan las FARC se desplazaron y se posicionaron en el territorio, por considerarlo una zona estratégica. Sus acciones militares se hacen evidentes en el bloqueo de vías y reclutamiento de personal, aprovechando la falta de oportunidades laborales de la población rural y el desplazamiento desde el Putumayo.

En el Municipio de Pasto, en zonas como el Corregimiento de El Encano la presencia de la FARC en los años 2003 a 2004 frenó el desarrollo de la actividad piscícola, A partir del año 2005 la presencia en este sector de las fuerzas armadas ha permitido reactivar el sector agropecuario y piscícola de esta región.

En cuanto a la cultura imediatista que lleva a la descapitalización por retiro de socios se puede mencionar, que un gran número de personas cooperadas en los países en desarrollo, esperan resultados a corto tiempo sin mayor compromiso, voluntad, capacidad de gestión y cultura organizativa, esto ha conllevado a la deserción y descapitalización de la mayoría de las cooperativas y organizaciones comunitarias, por el retiro de sus miembros, como ha ocurrido con COOMACO; esta inicio con 120 socios quienes a no ver resultados inmediatos se han ido retirando, descapitalizando la cooperativa, en el momento cuenta con 52 cooperados.

## **Políticos.**

En el cuadro 4, se identifica las variables según el análisis del macro ambiente del entorno político determinadas como amenazas u oportunidades y su incidencia alta o baja para la Cooperativa COOMACO.

Las políticas de gobierno y el acuerdo sectorial de competitividad son oportunidades altas de impacto alto.

El Gobierno Nacional a través del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en el marco del manejo Social del Campo, busca la modernización del sector primario

de la economía con principios de equidad, sostenibilidad, competitividad y descentralización mediante políticas de tierras, empresarización del campo, apertura de mercados, y política de financiamiento ágil y oportuno para el sector.

En síntesis la política agropecuaria, pesquera y forestal, esta orientada a lograr que los productores rurales del campo actúen como empresas rentables y competitivas.

En Colombia, el concepto del sector solidario y conceptos asociados a las organizaciones de emprendimiento solidario, han tomado importancia creciente de manera especial con la promulgación de la Carta Política de 1991, que incorpora la noción de solidaridad. El gobierno viene impulsando la economía solidaria a través de su programa “Hacia una Colombia Solidaria y en Paz.”

Se considera que COOMACO debe conocer las políticas del gobierno, y aprovechar esta oportunidad para su crecimiento.

El Acuerdo Sectorial de la cadena de la Piscicultura en Colombia, ha presentado avances en materia de competitividad, vistos en el mejoramiento del sistema de cultivo, aumento de los volúmenes de producción, incremento de la oferta de semilla de algunas especies piscícolas, disminución en el índice de conversión alimenticia y reducción en los precios relativos del pescado de cultivo con respecto a otros productos cárnicos.

En éste contexto se firmó el acuerdo sectorial de competitividad para la cadena piscícola y se creó el Consejo de Cadena, donde se discute y evalúan las acciones propuestas por los diferentes actores.

La Tilapia, trucha y cachama son las especies piscícolas base del acuerdo de competitividad y las principales especies comerciales con que cuenta el país. Constituyen el 98% del consumo Nacional y generan un total de 19.800 empleos.

El acuerdo de competitividad se constituye en una herramienta para la generación de alianzas estratégicas, mayor articulación de los eslabones de la cadena, mejoramiento de acceso de los productos piscícolas a los mercados nacionales e internacionales y contar con un plan de acción, además contribuye a la modernización tecnológica para mejorar la productividad y competitividad desarrollo del sector.

Según lo estipulado en la Ley 811 de 2003 del Congreso de la República Colombiana, la consolidación de organizaciones de cadena, y la definición de acuerdos de competitividad, constituyen los puntos fundamentales para que los diferentes agentes pertenecientes a una cadena puedan libremente concertar, diseñar, e implementar acciones conducentes a un mejor desempeño económico, tanto colectivo como individual.

El Municipio de Pasto, acorde a las políticas Nacionales ha orientado sus esfuerzos al fortalecimiento de la cadena productiva de la trucha en esta región, teniendo como marco de referencia el acuerdo de competitividad en el ámbito nacional, involucrando a la cooperativa COOMACO, con los eslabones de producción, transformación y comercialización.

La descentralización es una oportunidad media, de impacto medio, ésta trae consigo nuevos desafíos y esperanzas que los Gobiernos otorgan con la autonomía local, asignando los recursos locales o transfiriendo responsabilidades funcionales.

En principio, la descentralización puede servir como medio para mejorar la eficacia y la receptividad del sector público, al transferir los poderes decisores a niveles de gobierno más cercanos a los beneficiarios. La descentralización puede dotar a los ciudadanos de una mayor influencia sobre la calidad y la combinación de los servicios gubernamentales que consumen; así como una mayor capacidad de exigir responsabilidades a los funcionarios públicos.

Los gobiernos locales, de la mayoría de los países tienen que desarrollar las capacidades y procedimientos adecuados a fin de aprovechar las oportunidades que ofrece la descentralización.

No conviene sobrestimar las oportunidades que brinda la descentralización, porque ésta no resolverá por sí sola el problema de la incorporación de los grupos marginados a la vida pública, aunque es cierto que crea las estructuras sociales y políticas que podrían hacer que ello fuese posible.

Las cooperativas, como en el caso de COOMACO, se pueden considerar como una estructura importante en ese sentido, son más creativas y receptivas ante las necesidades de sus comunidades, pero la voluntad de contribuir al desarrollo local

o de participar en el mismo exige un mínimo de recursos y conocimientos, y requiere cierto tiempo.

COOMACO, es una organización que se ha beneficiado del apoyo del Gobierno Municipal, a través de procesos participativos y asignación directa de recursos económicos, técnicos y humanos, para la ejecución de su proyecto productivo.

La aplicación de las normas referente al sector piscícola y cooperativo es una amenaza media de impacto medio.

Hoy en día, la legislación y reglamentación sobre la actividad piscícola, está orientada a proteger los recursos y el medio ambiente, en cabeza de instituciones como el Ministerio de Vivienda y Medio Ambiente, INCODER y las Corporaciones Autónomas Regionales. En el sector solidario, DANSOCIAL.

La tramitología que han implementado estas entidades para la obtención de permisos, licencias y concesiones es una gran limitante para la implementación, funcionamiento y desarrollo de pequeñas, medianas y grandes empresas por sus altos costos y requisitos.

Para la Cooperativa COOMACO, que esta en proceso de crecimiento, la aplicación de Leyes laborales la afectan económicamente.

### **Geográficos y ambientales**

En cuanto a su proyección futura, la ubicación geográfica, topográfica y el recurso agua, abundante en nuestro municipio y departamento, se constituyen también en oportunidades altas, de impacto alto.

Llama la atención, que en la región no se hayan desarrollado proyectos piscícolas orientados además de producir, explotar la parte turística de La región, y su riqueza ambiental.

Las cooperativas se convierten en alternativas de solución a problemas ambientales como una oportunidad alta, de impacto medio.

Los piscicultores deben partir del hecho de que toda actividad humana causa desequilibrio de mayor o menor magnitud con el ambiente. Lo importante es considerar las medidas de mitigación que se prevean para disminuir su efecto negativo al máximo, más aún en la Cuenca del Alto Guamués donde la cooperativa realiza su explotación, ésta ha sido declarada como Humedad RAMSAR, patrimonio de la humanidad.

Para el caso de COOMACO, donde sus afiliados se dedicaban a la explotación indiscriminada del recurso bosque, encontraron una alternativa económica en la explotación piscícola de trucha arco iris, desde hace 10 años, disminuyendo el impacto ambiental.

La actividad desarrollada por COOMACO, se constituye en una alternativa sustentable para la oferta de alimento, gran reto para contribuir a la seguridad alimentaria, apertura de fuentes de ocupación, oferta para mejores ingresos y una alternativa ambiental para disminuir la presión sobre los recursos naturales.

La revolución industrial de los tiempos modernos, ha conducido a la sociedad a la destrucción y degradación del medio ambiente, alteración de los delicados equilibrios naturales.

La contaminación del agua, suelo, aire ha ocasionado cambios climáticos, que han provocado sequías, incendios forestales e inundaciones, causando daños cada vez más graves obligando a la gente a reconsiderar su estilo de vida y su actitud ante la utilización de los recursos naturales.

En países en desarrollo, la desertización provocada por el monocultivo, la presión demográfica, el exceso de pastoreo, uso de agroquímicos, y la destrucción de los bosques son los principales peligros ecológicos que ocasionan cambios climáticos en el mundo.

Las organizaciones comunitarias como las cooperativas, pueden aceptar los retos que plantean todos estos problemas medioambientales, es posible proteger el medio ambiente y regenerar su productividad, pero a condición de que las personas interesadas se comprometan en ello.

- **Tecnológicos**

Los cambios tecnológicos son oportunidad alta, de alto impacto, tanto para el sector, como para la cooperativa.

La rapidez de los cambios tecnológicos exige que las personas permanentemente adquieran conocimientos y destrezas, acordes a las necesidades y exigencias del mercado.

Es indispensable que COOMACO, logre acceso a la información tecnológica, en las áreas de producción, transformación y comercialización, busque e implemente mecanismo de adopción de ésta, que le permitan cumplir con las exigencias del mercado y permanecer en él.

Gracias a la moderna tecnología, los piscicultores pueden producir más trucha aprovechando las condiciones geográficas y ambientales de nuestra región.

La rápida globalización, el avance tecnológico a un ritmo acelerado presentan nuevos desafíos a todos los actores de la cadena.

Las innovaciones tecnológicas, los avances en comunicación han hecho posible el acercamiento a la obtención de conocimientos y aprovechamiento, hoy en día se puede obtener información y Asesoría de expertos a través de herramientas como el Internet.

El aumento de la competitividad y los cambios económicos que se desprenden de la integración económica mundial y de los avances tecnológicos pueden ofrecer renovadas oportunidades de crecimiento económico y expansión del empleo.

La dependencia de materias primas importadas y los bajos niveles de información se constituyen en amenazas altas, de alto impacto para el sector y la cooperativa.

La dependencia de materias primas importadas para la preparación de alimentos concentrados genera inestabilidad en los costos de producción, estos en el proceso de producción constituyen el 80% de los costos totales de producción.



La participación de las materias primas, depende de su disponibilidad en el mercado y del grado de sustitución de éstas.

El diseño de alternativas que permita superar esta dificultad o amenaza, se convierte en un plan de acción para el mejoramiento competitivo de la piscicultura Colombiana, que debe gestionar el mismo sector.

Los bajos niveles de reporte de información, escasos estudios e investigaciones sobre el sector piscícola han frenado un mayor crecimiento de las explotaciones piscícolas en el País.

La política de promoción y fomento del sector, debe propender por el impulso de investigaciones y estudios, proyectos sostenibles y autofinanciables, ajustados al entorno en que se desarrollen, que se inspiren en los principios que rigen a las organizaciones productoras, sin importar su naturaleza o tamaño, como condición que permita el cumplimiento de sus objetivos.

- **Competitivos.**

Como una oportunidad alta, de alto impacto se identifica la regulación del sector piscícola a través del acuerdo sectorial de competitividad, que constituyen los puntos fundamentales para que los diferentes agentes pertenecientes en la cadena puedan libremente concertar, diseñar e implementar acciones conducentes a un mejor desempeño económico, tanto colectivo como individual y contando con el respaldo y apoyo del gobierno nacional.

La presencia de competidores en la región, se identifica como una amenaza alta, de alto impacto. Las condiciones biofísicas de la región para implementar la explotación de trucha arco iris, en cualquier momento, quien pueda cumplir con los requisitos exigidos por el INCODER y la Corporación Autónoma de Nariño y que cuente con capital de inversión puede apoderarse de una porción representativa del mercado.

Las alianzas estratégicas que puedan realizar los competidores son una amenaza media, de alto impacto, ya que estos pueden unir capital, recurso humano, conocimiento y tecnología en contra de la cooperativa COOMACO.

### **Matriz de evaluación de factores externo.**

Esta matriz permite resumir y evaluar la selección de variables externas decisivas. En la construcción de esta matriz se utilizarán juicios de tipo subjetivo, por lo tanto no se debe seleccionar en forma indiscriminada los factores.

El resultado obtenido de 2.37, como se aprecia en el Cuadro 5, significa que la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO esta por debajo de la media, debe realizar un esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Debe aprovechar las oportunidades como son las actuales políticas de gobierno, el comportamiento del sector agropecuario, la creciente demanda de productos piscícolas y la existencia de líneas de crédito individual y colectivo, que les permitirá pasar a un entorno positivo atractivo, posicionarse y lograr un mayor reconocimiento en el sector Piscícola.

Sin embargo, la Cooperativa en el desarrollo de su actividad económica también presenta riesgos y tiene graves amenazas externas, estas se concentran principalmente en problemas de orden público en la región, que en la actualidad se han disminuido.

La Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO, debe tener en cuenta las oportunidades claves del entorno y aprovecharlas al máximo. Además, es necesario que planifique estrategias futuras frente a las amenazas con el fin de convertirlas en oportunidades y disminuir su impacto sobre la organización.

**Cuadro 5. Matriz MEFE**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PES O</b>	<b>CALIF .</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>%</b>		
1. Comportamiento del sector agropecuario.	<b>0.08</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>
2. Existencia de líneas de crédito individual y colectivo.	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
3. Creciente demanda de productos piscícolas	<b>0.07</b>	<b>4</b>	<b>0.28</b>
4. La economía solidaria como estrategia para la construcción de equidad social.	<b>0.08</b>	<b>4</b>	<b>0.32</b>
5. Políticas de gobierno	<b>0.10</b>	<b>4</b>	<b>0.40</b>
6. Cambios tecnológicos	<b>0.07</b>	<b>3</b>	<b>0.21</b>
<b>AMENAZAS</b>			
1. Altos costos de insumos para la producción de trucha.	<b>0.07</b>	<b>1</b>	<b>0.07</b>
2. La globalización	<b>0.07</b>	<b>1</b>	<b>0.07</b>
3. La tasa de cambio.	<b>0.08</b>	<b>1</b>	<b>0.08</b>
4. Problemas de orden público.	<b>0.10</b>	<b>1</b>	<b>0.10</b>
5. Cultura imediatista	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
6. Dependencia de materias primas importadas	<b>0.07</b>	<b>1</b>	<b>0.07</b>
7. Bajos niveles de información e investigación en el sector	<b>0.06</b>	<b>2</b>	<b>0.12</b>
8. Nuevos competidores	<b>0.04</b>	<b>1</b>	<b>0.04</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.37</b>

Fuente: éste estudio

## 9.6 ANÁLISIS DEL SECTOR

La notable disminución de la pesca de captura en el mundo <sup>1</sup>, ha conducido a que la producción acuícola (acuicultura) se constituya en una fuente alternativa de

<sup>1</sup> De acuerdo con un informe publicado por Panorama Acuícola (véase <http://fls.com/panoramacuicola>), el volumen de capturas en el norte del océano Atlántico representa cerca del 16% de lo capturado hace 70 años

proteína de excelente calidad para la seguridad alimentaría mundial (FAO, 2003), y a su vez, como una actividad generadora de empleo e ingresos.

Dentro de ese conjunto, la piscicultura, definida como aquella actividad dedicada al cultivo de peces bajo manejo e implementación de buenas practicas (desarrollo genético, incubación, reproducción y sanidad de las especies), ha crecido de manera considerable durante las últimas décadas. De hecho, en los últimos veinte años la producción mundial de tilapia, trucha y cachama han crecido a ritmos de 12%, 6%, 29% respectivamente.<sup>2</sup>

En el mundo después de la década de los 90´s las capturas en altamar superaron los 100 millones de toneladas, con flotas pesqueras y buques, factoría de tecnología avanzada, los cuales sobre explotaron el recurso mar, poniendo en peligro las poblaciones existentes.

La acuicultura se expandió como una solución a los problemas de la sobre pesca, alcanzando actualmente a proveer el 30% del consumo del pescado en el mundo.

La acuicultura en el ámbito mundial representa cerca del 30% de la producción pesquera y viene creciendo rápidamente en los últimos años a razón de un 10% anual, especialmente por la preferencia de productos hidrobiológicos, por su alto valor nutritivo y otros aspectos relacionados con la salud.

### **9.6.1 Generalidades**

La producción acuícola colombiana se ha orientado en el mismo sentido que la producción mundial, esto es, al cultivo de camarón, tilapia, trucha y cachama. A continuación se presenta los rasgos más característicos en materia de competitividad de la cadena de la piscicultura dentro y fuera del país.

Durante los últimos años, la cadena de la piscicultura en Colombia ha presentado avances en materia de competitividad, vistos en el mejoramiento de los sistemas de cultivo, aumento de los volúmenes de producción, incremento de la oferta de semillas de algunas especies piscícolas, disminución en el índice de conversión

---

<sup>2</sup>. Fuente FAO. Cálculos Observatorio Agrocadenas

alimenticia y reducción en los precios relativos del pescado de cultivo con respecto a otros productos cárnicos, entre otros.

Al mismo tiempo las características geográficas del país en cuanto a disponibilidad de recursos hídricos y suelos aptos. El consumo local e internacional de bienes derivados de la piscicultura ha crecido significativamente, presentándose en oportunidades de mercados las cuales deben ser aprovechadas.

Tomando como referencia la información recopilada por la FAO. Base fishstat 2003. Cálculos Observatório Agrocadenas. INCODER (2002), se puede afirmar que para el año 2002 la producción mundial de trucha fue de 558.658 Toneladas, siendo Chile el principal productor del mundo con 111.681 toneladas año y Noruega con 83.424 toneladas año, ocupa el segundo lugar.

En torno al continente americano se destaca, que mientras la producción de trucha en Estados Unidos cayó a una tasa de -2% entre 1996 y el 2000, en Chile creció a una tasa de 10% promedio anual, alcanzando el nivel de producción de Estados Unidos.

Respecto al consumo mundial, se observa que el consumo per cápita mundial de trucha al año 2000 fue de 0,39 Kg, con una tasa de crecimiento del consumo per capita mundial entre los años 1996 al 2000 del 2%. El consumo per capita de Colombia es de 0,20 Kg y la tasa del crecimiento desde 1996 al 2000 es del 11%.

Aunque el consumo per capita de trucha es relativamente marginal frente a otros pescados que alcanzan el consumo per capita de 20,54 Kg por persona en el 2000, ha crecido considerablemente a una tasa del 4% promedio anual, pasando de 0,16 Kg. /persona en 1970 a 0,39 Kg. /persona en el 2000.

En cuanto al comercio exterior de la trucha, el volumen de exportaciones en el 2000 fue de 138.000 toneladas, siendo Chile el mayor exportador con 36.000 toneladas y Dinamarca con 28.000 toneladas en un segundo lugar. El comercio internacional de trucha muestra una evolución ascendente del volumen mundial transado, especialmente en la última década.

Entre 1990 y el 2000 el intercambio comercial de trucha creció a un ritmo del 10% promedio anual, pasando de 44.000 toneladas 138.000 toneladas. En América

latina, Chile representa el 92% de las exportaciones; le siguen Estados Unidos, Canadá y Colombia, países que participan marginalmente en el comercio mundial.

De acuerdo al documento de Agrocadenas se realiza una priorización de mercados en el mundo, siendo en orden de importancia Japón, Alemania, Bélgica, Dinamarca, Austria Francia, Estados Unidos, Suecia, Suiza y en último lugar Polonia. Este análisis se realiza con el propósito de determinar el mercado objetivo de la trucha, analizando los países que tienen un desempeño más interesante de la trucha debido a que combinan en mejor medida el comportamiento de sus importaciones (crecimiento – volumen) y su consumo interno (total y per capita).

De igual manera se hace un análisis para América, los países que muestran el desempeño más interesante como mercados objetivo de trucha, según el indicador de priorización de mercados son Estados Unidos, Canadá, Brasil, México y Argentina. Una característica a tener en cuenta, es que en América el mercado de la trucha es altamente concentrado o concentrado en unos pocos proveedores, lo que dificulta el acceso a los mercados dado el posicionamiento de los principales proveedores ya establecidos.

#### Mercado Europeo:

El mercado europeo solo importa el 5% de su demanda, por lo cual la oportunidad de exportar se presenta en Japón, Alemania, Suecia y el Reino Unido. Para el caso de la Unión Europea si la demanda es de 250 mil toneladas, la importación es de 24 mil toneladas y la producción es de 230 mil toneladas, existe una oportunidad.

#### Estados Unidos:

Las preferencias del mercado Estadounidense son especialmente por la trucha fresca y congelada, aunque las importaciones de este país bajaron en un 6% entre los años de 1998 y 1999, aun existe una demanda insatisfecha la cual puede ser una oportunidad de negocios debido a la cercanía del mercado. El consumo promedio de Estados Unidos es de 29.500 ton/año.

Proyección de la demanda: Una aproximación a la proyección de la demanda en el ámbito mundial se podría realizar mediante la inferencia del crecimiento de la producción, tomando como base el crecimiento de la producción histórica, de un

10% anual. Es decir si la producción crece en un 10% anual podríamos afirmar que el crecimiento de la demanda sería por lo menos igual al de la producción. La demanda histórica en el 98 afirma que la producción fue de 438.013 ton, con lo cual podemos hacer una proyección de la demanda.

La población mundial tiene un crecimiento acelerado, lo cual indica que existirán cada vez mas personas por alimentar y adicionalmente a esto, los consumidores de acuerdo a las tendencias observadas, tienen preferencia por alimentos que no causen problemas de salud, aumentando el consumo de productos hidrobiológicos que ofrecen estos beneficios.

Otro aspecto que se puede tener en cuenta, es que según la entidad Proinversión la demanda mundial por productos acuícola crecerá en un 70% en los próximos treinta años, la pesca extractiva estará estancada o incluso podría disminuir significativamente.

Particularizando los países más importantes en cuanto a la importación de trucha, entre ellos Japón, Alemania, Suecia, Francia, Reino Unido y EE.UU., se observa que en la década entre 1987 y 1997, sus importaciones crecieron en un 153%, con promedios anuales de 15%.

Frente a estas afirmaciones, la producción de la acuicultura especialmente la trucha arco iris presenta grandes oportunidades en el mediano y largo plazo.

Tomando los datos estadísticos de las importaciones a 1997, en 86.000 ton, se obtiene la siguiente demanda:

#### Proyección de la Demanda internacional de trucha

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA TON/AÑO</b>
2004	232.970
2005	268.620
2006	309710
2007	357.100
2008	411.740

Demanda insatisfecha.

Mercado europeo: El mercado europeo solo importa el 5% de su demanda, si la importación es de 24.000 ton, podemos proyectar que la demanda total será de 480.000 ton, lo cual determina una demanda insatisfecha de 230.000 ton.

Estados Unidos: Importa el 10% del total de su demanda, si se considera que la importación fue de 2.079 ton, la demanda total será de 31.579 ton, por lo tanto la demanda insatisfecha será de 4.579 ton/año

Demanda Nacional: En cuanto al mercado nacional, existe una limitación. De acuerdo con el MINCOMEX, el mercado local no podrá absorber volúmenes adicionales muy elevados, especialmente cuando el producto que muchas veces estaba destinado para exportación se queda en el país.

Mercado local: La trucha entera y en filete mariposa refrigerados o congelados y empacados al vacío son productos de consumo tradicional en nuestra región y con amplias posibilidades en el mercado internacional, lo cual implica superar una serie de etapas, como lo dice Pope en su libro Investigación de Mercados, un producto se divide en 4 etapas en su ciclo de vida: Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación, como es obvio, este producto esta en el primer nivel.

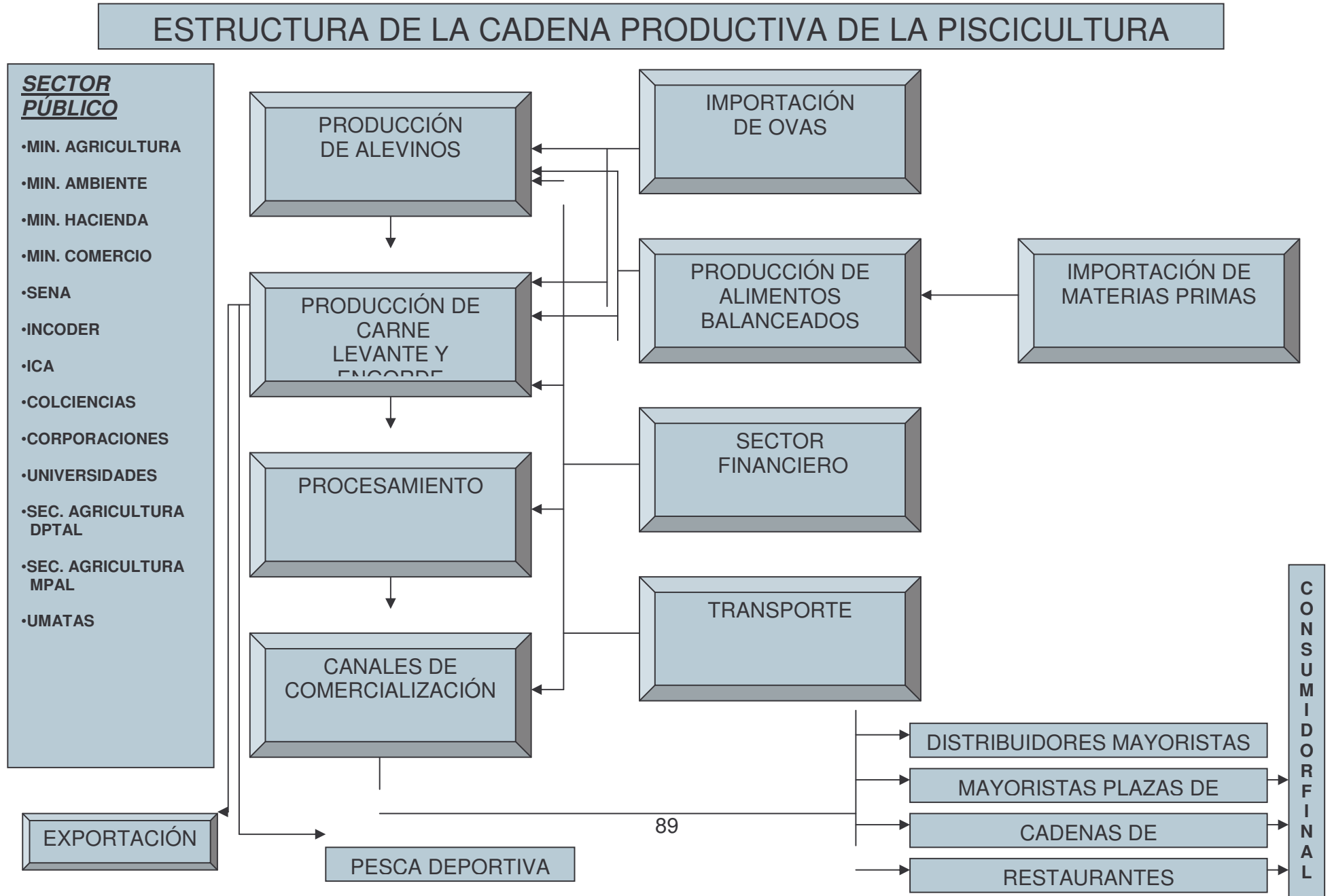
Es de importancia tener en cuenta el consumo de trucha entera, para que la Cooperativa COOMACO, tenga disponibilidad y variedad en presentación de esta especie, convirtiéndose rentable y competitivo. De acuerdo a la presentación de la trucha en filete mariposa, estaría en la etapa de introducción, porque cambiaría su presentación referente al peso y al empaque.

### **9.6.2 Estructura de la cadena productiva de la piscicultura.**

La piscicultura en Colombia reúne a múltiples agentes económicos partícipes en las diferentes actividades de la producción y comercialización de los bienes finales e intermedios de la cadena (ver Figura 2). Estas corresponden a: (1) la producción de alevinos, (2) las actividades de levante y engorde, (3) el procesamiento o transformación de los peces, y (4) los canales de comercialización. Otras actividades como la elaboración de alimentos balanceados para peces, la prestación de servicios financieros y de transporte se vinculan paralelamente a la dinámica de la cadena. Así mismo, la participación de las instituciones públicas como son los Ministerios de Agricultura, de Ambiente, de Hacienda y de comercio



Figura 2. Estructura de la Cadena Productiva de la Piscicultura



Exterior, El SENA, INCODER, universidades, Secretarías de Agricultura Departamentales y Municipales, las UMATAS entre otros, le brindan apoyo para su desarrollo competitivo.

La producción de alevinos se divide en las fases de reproducción, incubación, larvicultura, y pre-cría. En el país no se han desarrollado técnicas para la producción de una semilla de buena calidad. Una buena cantidad de piscicultores considera que la producción de alevinos en Colombia es deficiente, a causa de los altos niveles de mortalidad y morbilidad que se evidencian en sus explotaciones y de la poca homogeneidad de las semillas comercializadas.

En el caso de la trucha, el país no ha podido desarrollar la producción de alevinos de buena calidad, teniendo que recurrir al mercado externo para la provisión de semillas. Aproximadamente el 95% de las ovas cultivadas en el país son importadas de los Estados Unidos de hembras (de la granja Trout-Lodge), por cuanto se tiene la garantía de obtener el 100% y un producto final de rápido desarrollo de mayor aceptabilidad en el mercado.

Al finalizar esta etapa de pre-cría se obtiene alevinos de 1 gramo. En la cadena piscícola los productores de alevinos son tal vez los más sofisticados, dado que su nómina está compuesta por personas de un nivel educativo superior, dentro de la cual se encuentran biólogos, ingenieros acuícolas, técnicos y veterinarios, debido a la mayor complejidad del proceso de producción de alevinos como la especialización de algunos de los insumos especializados.

En la etapa de levante se lleva los alevinos hasta un peso aproximado de 180 gramos. En la etapa de engorde se lleva al pez hasta un peso de 250 a 300 gramos. La duración de estas dos actividades, por lo general, está entre seis a diez meses, dependiendo del manejo tecnológico.

En Colombia el piscicultor las desarrolla en forma secuencial, ya sea en estanques o en jaulas flotantes; en estas etapas se realiza la mayor inversión de capital, mano de obra y se despliegan prácticas en el control del animal, bien sea para su mercadeo nacional o de exportación.

Una vez obtenido los animales con los pesos deseados pasan a la etapa de procesamiento, donde se realiza el eviscerado y se obtienen presentaciones de producto entero, filete congelado. Una pequeña proporción se comercializa viva con fines de esparcimiento o para reproducción.

Por último, los productos procesados o bienes finales son acopiados por agentes comercializadores, tales como las tiendas mayoristas, supermercados, restaurantes especializados, entre otros, que se encargan de la distribución para el consumo interno.

### **9.6.3 Diamante Competitivo**

La teoría de Porter a través del diamante competitivo, plantea un modelo que explica el ambiente regional en el que nacen y aprenden a competir las organizaciones y el sector productivo.

El diamante es una herramienta de aprendizaje, que organiza todo el conocimiento obtenido de la ciudad ó de las ciudades utilizadas como modelo ó punto de referencia. Utilizando este modelo una organización productiva, puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del diamante de la industria a la que pertenece y la influencia y el poder del gobierno y el azar.

El éxito sostenible resulta de la innovación y el mejoramiento dentro de este sistema. Cualquiera de los componentes del sistema puede ayudar a mejorar el sistema completo. Estos son:

Condiciones de factor. Incluye las características de los recursos humanos, recursos naturales, infraestructura y bienes de capital, su disponibilidad en una región y la capacidad de innovación y generación de conocimiento alrededor de estos factores.

Condiciones de la demanda. Una región obtiene ventaja competitiva cuando la demanda local es no solo grande sino exigente. Compradores sofisticados y con capacidad adquisitiva presionan las organizaciones para que innoven con rapidez y así adelanten a las competidoras de otras latitudes.

Cadenas productivas y sectores de soporte. Es la presencia de las cadenas productivas compuestas por las industrias relacionadas entre sí, productoras de insumos o adquirientes de productos en la misma región. En otras palabras la presencia de una cadena o cluster productivo. Su papel en la competitividad se determina por su capacidad de suministrar insumos a costos razonables, pero tan importante como esto, la existencia de líneas de comunicación entre ellas que les

permita compartir y aprovechar información común y el intercambio de ideas y hechos innovadores.

Estrategia y Estructura de la competencia. Esta característica se refiere a las condiciones imperantes de una ciudad o región que determinan como nacen y se desarrollan las empresas, así como la forma en que compiten entre ellas. Una fuerte rivalidad entre las organizaciones se constituye en un alto estímulo para la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

En la figura 3, se observa el esquema del Diamante Competitivo del Sector Piscícola que a continuación se describe.

- **Condiciones de los factores de producción**

Estos pueden diferenciarse en factores básicos y avanzados.

**Básicos:**

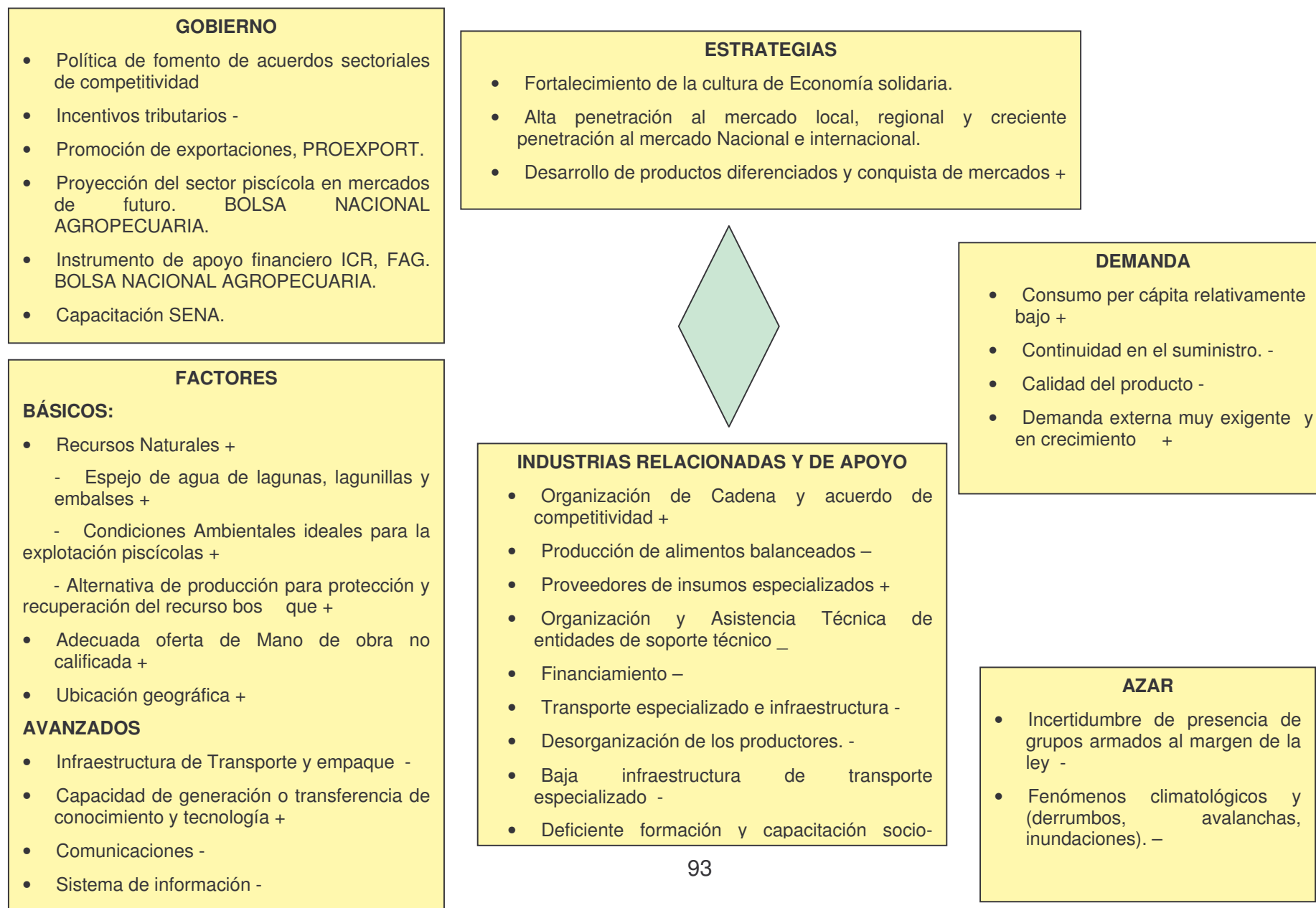
- “Recursos naturales (patrimonio natural)”. Colombia y el departamento de Nariño cuentan con gran diversidad biológica; presencia de bosques húmedos tropicales hacia la costa pacífica, bosques andinos y bosques andino amazónicos. Riqueza hídrica; marina, continental (ríos, lagunas y lagunillas) y acuicultura

(Piscicultura y cultivo de camarón) donde se puede explotar la producción piscícola.

Gran diversidad de suelos y climas, desde el clima tropical pasando por clima caliente, medio, frío hasta páramo andino y nival que permite explotar diferentes especies.

Además cuenta con una gran diversidad de ecosistemas; manglar, pie de monte costero, valles interandinos, valles lacustre, volcanes, nevados, aguas termales, paramos alto andinos, paramos bajos o azonales atípicos únicos en el mundo (El Estero), redes de reserva, sierra, llanura, islas y playas.

**Figura 3. Esquema del Diamante Competitivo del Sector Piscícola.**



El conjunto de estos recursos hace de Colombia y en especial la región de Nariño un territorio con una alta gama de recursos naturales que se constituye en un potencial competitivo para la producción de alimento acuícola. Como recomendación se propone que el gobierno y el sector privado formen grupos de trabajo dedicados a discutir el futuro de la piscicultura y el aprovechamiento de la diversidad biológica de nuestro país para potenciar las especies piscícolas para la producción comercial intensiva como una alternativa de generación de empleo e ingreso rural.

- Ubicación geográfica estratégica con respecto al mundo; El país cuenta con dos mares, Atlántico y Pacífico, convirtiéndose en una puerta de entrada y salida con relación a los mercados mundiales y la ubicación de Nariño en un contexto Andino, Pacífico, Amazónico, Costero y Fronterizo le da a la región y al país otra potencialidad inexplorada.

- Adecuada oferta de mano de obra no calificada. La actividad piscícola ofrece alternativas de generación de empleo rural. La mano de obra utilizada en cultivos de mediana y pequeñas extensiones, por lo general es familiar. El desarrollo de este sector podría demandar la utilización de mano de obra tanto no calificada como calificada. Para el año 2003 la actividad generó 1.820.342 jornales equivalentes a 10.343 empleos.

### **Avanzados:**

- Infraestructura de Transporte y empaque: Los piscicultores identifican bastantes deficiencias de logística en cadenas de frío, la mayoría de ellos no poseen en sus instalaciones bodegas de acopio, vehículos de refrigeración o cadena de frío que les permita conservar el producto después de su beneficio. Así mismo los empaques son precarios y por lo tanto las consecuencias de estos rudimentarios manejos pueden ir desde la pérdida de los productos a raíz de su descomposición, presentaciones indeseables, exposición a riesgos sanitarios y finalmente, el desestímulo al consumo.

Algunos piscicultores especialmente los grandes e industriales han efectuado mejoras, ya sea por la adquisición de equipos o la contratación con empresas especializadas en el transporte refrigerado.

- Infraestructura vial, aérea, marítima y terrestre: Colombia presenta limitantes en sus relaciones de conectividad especialmente con las zonas rurales de

producción. Es importante mencionar que la infraestructura vial entre los principales centros de comercialización y consumo es buena.

Se cuenta con aeropuertos con conexiones regionales, nacionales internacionales, pero a nivel regional con grandes limitante en cuanto a número de vuelos, movilidad nocturna, capacidad para aterrizaje, carga y conexiones internacionales.

La relación comercial se realiza con el exterior por vía terrestre, aérea y marítima.

- Capacidad de generación o transferencia de conocimiento y tecnología; Colombia cuenta con instituciones como universidades, las corporaciones autónomas regionales, entidades gubernamentales como INCODER encargadas de realizar investigación piscícola y/o consolidar conocimiento y experiencia en el sector. En el Departamento la universidad de Nariño ofrece carreras de Biología, Zootecnia, Medicina Veterinaria, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Acuícola ampliamente relacionadas con la actividad piscícola, que han generado recurso humano calificado que se constituye en un factor clave para el desarrollo de esta.

Si bien es cierto que se cuenta con universidades y entidades como las corporaciones, no se ha logrado una interacción directa con los piscicultores. Es importante tener en cuenta la experiencia y acumulación de conocimientos empíricos adquiridos por los piscicultores, lo cual hace que la diferencia en el nivel de tecnificación de la producción de peces y alevinos en las diferentes regiones del país sean muy marcados.

La mayoría de piscicultores en el país desarrollan la actividad como una fuente secundaria de ingresos, su nivel general de conocimientos técnicos son muy escasos y la cultura reinante entre ellos es la de no solicitar asistencia técnica sino hasta cuando los problemas con la producción son muy grandes. No piden asesoría en la construcción de estanques y/o jaulas adecuadas, proceso del cultivo, estudio de agua y les atribuyen los resultados generalmente a la mala calidad de la semilla, sin considerar los demás factores de producción.

Se debe impulsar la proyección de los diferentes programas de extensión que ofrecen las Universidades al campo.

- Comunicaciones: El servicio de comunicaciones es deficiente en las áreas o centros rurales de producción, dificultando las posibilidades de actividad comercial. A diferencia de los intermediarios que además de estar organizados cuentan con los mecanismos para una comunicación oportuna como teléfono, Internet, telefonía celular. El gobierno deberá facilitar el desarrollo del sector, mejorando las condiciones de la infraestructura especializada.

- Sistema de información: Existe un débil sistema de información que no es confiable, ni oportuno.

Es imprescindible afianzar y elaborar sistemas de información confiables y oportunos, en el ámbito local, departamental y nacional con el compromiso de los productores y los demás actores de la cadena piscícola que generen, recopilen y facilite la información y su manejo permitiendo la toma de decisiones para el desarrollo del sector. Se debería crear una base de datos que haga un seguimiento de las tendencias mundiales del consumidor, de la oferta y del precio.

- Instituciones de apoyo y promoción del sector piscícola: Se cuenta con diferentes instituciones del orden gubernamental, privado y mixto que desarrollan actividades relacionadas con el sector piscícola, entre las cuales se cuentan: Ministerio de Agricultura, Ministerio del Medio Ambiente, INCODER, INCOMEX, SENA, Corporaciones Regionales Autónomas, Secretarías de Agriculturas Departamentales y Municipales, UMATAS entre otras.

### **Condiciones de la Demanda**

- Consumo per cápita: En los últimos años se ha presentado una mayor demanda de productos económicos para la canasta familiar, dentro de los cuales se encuentra el pescado, en especial durante la Semana Santa. Así mismo, el desabastecimiento de la oferta de productos marítimos ha incentivado la demanda en las grandes ciudades por pescados de producción continental, en especial los de cultivo.

Con respecto al consumo nacional de la piscicultura, éste ha crecido moderadamente durante los últimos 10 años a una tasa del 3,7% anual, y en términos per cápita en 1,9%. Es decir, mientras el consumo por habitante en 1995 fue inferior a 800 gramos, se aproximó a los 1,2 kilos en 1988.



El consumo per capita de trucha es relativamente marginal frente a otros pescados que alcanzan un consumo per capita superior por persona. Aunque en el 2000, este consumo ha crecido considerablemente a una tasa del 4% promedio anual, pasando de 0,16 Kg. /persona en 1970 a 0,39 Kg. /persona en el 2000.

Teniendo en cuenta el bajo nivel de consumo per cápita a nivel local, regional y nacional, todos los actores de la cadena deben promocionar y divulgar ampliamente las propiedades y características de la trucha, es necesario invertir la percepción de los consumidores que la trucha es un producto que se consume únicamente en temporadas de Semana Santa, e integrarlo en la dieta básica por su calidad y composición nutricional.

- Continuidad en el suministro: Los productores en su conjunto deberán consolidar procesos de planificación de la producción que garanticen un abastecimiento permanente y continuo en el mercado, rompiendo esas épocas de estacionalidad de la producción como son Semana Santa y el mes de Diciembre.

- Calidad del Producto: Hoy en día, el mercado nacional como internacional demanda y exige el cumplimiento de buenas practicas en materia ambiental, manejo, sanidad e inocuidad, para el ingreso de productos acuícolas y pesqueros, especialmente, análisis de riesgos en puntos críticos de control (HACCP). El cumplimiento de alguna de las normas inhabilita inmediatamente el acceso de estos productos a mercados internacionales.

- Demanda externa muy exigente y en crecimiento: La cadena en su conjunto ha manifestado una pérdida continua de competitividad, como resultado de la lenta dinámica de las exportaciones con relación a sus importaciones.

Es importante mencionar que dentro de las 17 partidas arancelarias consideradas por la cadena, la trucha refrigerada se identifica con potencial y fortalecimiento para la exportación.

Estados Unidos se ha constituido en un mercado de alto potencial para la comercialización de productos derivados de la acuicultura y la pesca.

El volumen de las importaciones para el año 2003 alcanzó 4093 Toneladas, siendo el filete congelado de trucha el producto representativo. Chile y Canadá son los principales países proveedores, en cuanto a las importaciones de trucha congelada, Noruega y Chile se disputan este segmento.

El volumen importado de trucha por Estados Unidos ha aumentado a una tasa del 6% anual, de continuar esta tendencia se espera que las importaciones de trucha para el año 2006 estén por encima de las 5.400 toneladas.

La exportación Colombiana de trucha a Estados Unidos es marginal, participa con el 5,7% en el valor total de las importaciones. El indicador de modo de inserción ubica a nuestro país en un continuo posicionamiento del mercado, esto se debe en gran parte a la dinámica y los volúmenes de las explotaciones de trucha arco iris fresca, que en los últimos años ha venido participando con un 43% de las importaciones de ese bien y creciendo a una tasa anual del 23%, de tal manera, que el país ocupa el primer lugar en este segmento del mercado, superando ligeramente a Canadá, el cual participa con el 39% del valor de las importaciones.

Para el año 2003, las importaciones Estadounidenses de trucha arco iris fresca de origen colombiano alcanzaron las 188 toneladas, valoradas en 794.724 dólares.

El incremento del consumo de trucha en Estados Unidos se encuentra explicado por la mayor disponibilidad de producto en diversas presentaciones, que van desde pescado entero hasta filetes frescos como congelados, a esto se suma, que los gravámenes arancelarios para estos bienes son nulos, lo cual incentiva su importación.

Colombia deberá aumentar las exportaciones de mayor valor agregado, si bien las exportaciones de productos frescos hoy encuentran facilidades, se requiere el desarrollo de productos exportables de mayor valor agregado.

A su vez se debe aumentar el conocimiento de los productores e industriales sobre nuevos mercados que ayuden a la colocación de excedentes y que a la vez permitan estabilizar las variaciones de precios.

### **Industrias relacionadas y de apoyo**

- Organización de Cadena y Acuerdos Sectoriales de Competitividad: Según lo estipulado en la Ley 811 de 2003 del Congreso de La República de Colombia, la consolidación de Organización de Cadena y la definición de Acuerdos Sectoriales de Competitividad, constituyen los puntos fundamentales para que los diferentes

actores pertenecientes a la cadena puedan libremente concertar, diseñar, e implementar acciones conducentes a un mejor desempeño económico, tanto colectivo como individual.

Por ende, el sector piscícola manifiesta su interés en participar dentro de esta normatividad, elaborando su Acuerdo Marco, y esperando que sea el punto de partida de una continúa tarea de coordinación, entre los entes públicos y privados.

Esto compromete a todo, los productores, procesadores, comercializadores, distribuidores de insumos básicos y equipos, e instituciones gubernamentales, entre otros.

- Producción de alimentos balanceados: La producción de alimento balanceado para peces esta enfocado en la elaboración de dietas específicas para las diferentes especies y fases de producción que cumplan sus requerimientos nutricionales.

En Colombia esta actividad es realizada por empresas privadas como ITALCOL S.C.A., SOLLA S.A., FINCA S.A., RAZA, NUTRION, CONTEGRAL, CIPA, AGRIBRANDS PURINA COLOMBIA S.A., y PROCEAL S.A., entre otras y representa el 2,3% de la producción de alimento concentrado para animales.

A pesar que el alimento balanceado es fabricado por empresas instaladas en el país, la mayoría de las materias primas necesarias para su elaboración se obtienen del mercado internacional, dada la baja producción o la carencia de éstas en nuestro país, y que aproximadamente participan con el 80% dentro de sus costos de producción.

Los insumos que se utilizan se encuentran expuestos a los aranceles variables derivados de la aplicación del sistema andino de franja de precios, que influyen en el nivel del precio del bien final. De igual manera, la volatilidad en las cotizaciones de las materias primas en los mercados internacionales interviene en la formación del precio del alimento balanceado lo que ha llevado a una tendencia alcista.

Los precios del alimento balanceado para peces han venido incrementando más el nivel de precios del productor, esto ha obedecido al incremento en el costo del transporte marítimo para desplazar insumos del mercado internacional; y de incluirse el alimento balanceado en la reforma tributaria del año 2004, dentro de la canasta de bienes gravados con el IVA.

Por lo anterior, la producción de alimento balanceado para peces es de mucho cuidado en la dinámica de la cadena, ya que sus insumos se encuentran afectados por variables exógenas (tasa de cambio, precios internacionales, costos marítimos, aranceles, e impuestos, etc.), que influyen en la formación del precio final. Por consiguiente, el diseño de alternativas que permitan superar esta dificultad se convierte en un plan de acción para el mejoramiento competitivo de la piscicultura colombiana que el mismo sector debe gestionar, dada la alta participación entre el 60% - 70% que tiene este insumo en la actividad piscícola.

- Proveedores de insumos especializados: Los insumos especializados para la producción de alevinos, como ovas y demás medicamentos y equipos, son importados y distribuidos en el territorio nacional especialmente por tres empresas: Acuagranja, H.C. Acuacultura e Ictiofauna. Se considera que la distribución y los niveles de inventario de los vendedores de insumos son adecuados.

El país requiere la producción de semilla de peces genéticamente mejorada que permita su autoabastecimiento, especialmente en la trucha, donde se depende en un 95% de la importación de ovas. Por lo tanto, la investigación y el desarrollo tecnológico constituyen aspectos primordiales que deben consolidarse en la cadena. Mas aún, si se tiene en cuenta que los últimos años, la piscicultura colombiana ha venido ganando espacios y mayor participación en los mercados internacionales, especialmente el estadounidense.

- Organización y asistencia técnica de entidades de soporte técnico: El servicio de asistencia técnica y de recolección de información en el tema piscícola que prestan las UMATAS en muchas de las regiones de producción en el país es desorganizado y deficiente.

De la misma manera el INCODER, entidad encargada entre otras cosas de otorgar permisos para el cultivo de peces, ha sido desordenada y solo este año a comenzado a funcionar después de la fusión del INPA, INCORA; de igual manera los tramites para otorgar licencias ambientales y la expedición de licencias de concesión de aguas que se gestionan ante el Ministerio del Medio Ambiente y las Corporaciones Regionales son demorados y costosos por cuanto se tiene que correr con los gastos de desplazamiento del funcionario desde Bogota al sitio donde se va implementar el proyecto. Se puede decir que por parte de estas entidades el nivel de apoyo a la piscicultura es muy bajo, así como el control sobre el uso de agua.

En términos generales, la capacidad técnica de las instituciones encargadas de prestar soporte en la mayoría de las regiones no es especializada y falta fortalecer el trabajo interinstitucional entre estas.

- **Financiamiento:** Existe un escaso conocimiento por parte de las entidades bancarias de la actividad piscícola, esto ha hecho que se establezcan condiciones poco atractivas de financiamiento, no acordes con las características y necesidades de inversión, adicionándose que la piscicultura es considerada por estas entidades como una actividad de alto riesgo.

Por otro lado es importante señalar, que el desconocimiento por parte de los piscicultores en lo referente a políticas e instrumentos de financiación, también es un factor que limita el acceso a crédito. Se menciona la línea de financiamiento de FINAGRO, que cuenta con un Fondo Agropecuario de Garantías F.A.G, Incentivo de Capitalización Rural I.C.R; programa de crédito asociativo, entre otros.

En materia de financiamiento, es importante establecer programas de créditos especializados para la actividad piscícola, y promocionar los instrumentos de financiamiento que tiene el gobierno.

- **Transporte especializado:** Se identifican bastantes deficiencias de logística en la cadena de frío, la mayoría de los piscicultores no poseen en sus instalaciones bodegas con cuartos fríos, ni vehículos con sistema de refrigeración, que les permitan conservar el producto después del beneficio. No obstante algunos piscicultores, especialmente los grandes e industriales, han venido efectuando mejoras en estos inconvenientes, ya sea por adquisición de equipos, o contratación de servicios con empresas especializadas en el transporte refrigerado.

Es importante mencionar que la Cooperativa COOMACO cuenta con un centro de acopio y procesamiento ubicado en la cabecera corregimental de El Encano, debidamente dotado de cuarto frío para refrigeración y congelación, lo que le permite ofrecer un producto con un buen manejo poscosecha.

## **Estrategia, Estructura y Rivalidad**

A través de la organización de Cadena y Acuerdos Sectoriales de Competitividad, según lo estipulado en la Ley 811 de 2003 del Congreso de La República de Colombia se propone trabajar por una estructura organizacional unificada del

sector piscícola en Colombia que impulse este sector. Por otra parte la organización del sector piscícola en muchas regiones es incipiente a pesar del gran potencial del recurso hídrico.

En el Departamento de Nariño, tampoco existe una estructura definida, presentándose rivalidad entre los diferentes productores de trucha, de igual manera existe rivalidad entre los demás departamentos o regiones que producen la trucha, como es el caso con explotaciones del Departamento del Cauca, que están mejor desarrolladas.

A parte de los esfuerzos realizados por la UMATA del Municipio de Pasto, por organizar y fortalecer a los productores de la región a través del impulso de la cultura de economía solidaria mediante la conformación de la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola COOMACO, se puede decir que los demás productores de la región actúan aisladamente.

Algunos productores del departamento del Cauca, aprovechan como estrategia la ventaja paisajística y turística del lago Guamués o La Cocha, para invadir la zona con su producto, que llega a un menor costo del que producen en la región, justificado por un menor costo en el concentrado.

A nivel de mercado, cada productor piscícola, procura buscar sus propios demandantes para penetrar el mercado local y regional utilizando diferentes estrategias. Entre las estrategias utilizadas por ellos están; las diferentes presentaciones del producto, diferenciando el producto especialmente por el empaque, código de barras, registro sanitario, que permite entrar a mercados más exigentes como supermercados.

En todo caso, las estrategias de promoción y desarrollo de la piscicultura deberían estar supeditados a las directrices del Ministerio de Agricultura, a los Planes de Desarrollo, Nacional, Departamental y Municipales, además de los P.O.T y Planes Estratégicos de Desarrollo piscícola Departamentales y Municipales.

La utilización de las ventajas comparativas por ejemplo la belleza paisajística, ambiental y turística del lago Guamués debería ser utilizada por los productores de la región como una estrategia de impulso a la producción y consumo de trucha arco iris, especialmente por su calidad, e implementando alternativas que atraigan al turismo como la pesca recreativa y deportiva.

De igual manera el mejoramiento de la seguridad tanto en las carreteras como en la realización de los eventos planteada por el gobierno nacional ha permitido que se reactive este sector.

## **Gobierno**

El gobierno Nacional, mediante su plan de Gobierno está consiente de la labor que debe cumplir.

Existen diversos instrumentos de Política Pública para apoyar la competitividad de las empresas, como incentivos tributarios para el sector solidario, la promoción de exportaciones a través de PROEXPORT, la proyección de los sectores productivos en mercados de futuro a través de la Bolsa Nacional Agropecuaria, Instrumentos de apoyo financiero, como la línea FINAGRO, el Incentivo de Capitalización Rural I.C.R., el Fondo Agropecuario de Garantías F.A.G., La Bolsa Nacional Agropecuaria, los procesos de formación y capacitación a través del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA entre otras.

Sin embargo y a pesar de los esfuerzos actuales del Gobierno, falta aún, superar la burocratización en la Administración Pública, los continuos problemas de Comercio Internacional y de una política macro económica inestable, la falta de coordinación para un trabajo interinstitucional de las entidades del sector. Esto aunado a la necesidad de ofrecer estabilidad política, social y recuperación del orden público.

## **Azar**

La competitividad del sector piscícola y de la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO, puede verse afectada positiva o negativamente por la presentación o no de factores de azar, como la presencia de grupos al margen de la ley, establecimiento de cultivos de uso ilícito de alta rentabilidad, fenómenos climatológicos y el tratado de libre comercio.

### **9. 6.4 La plataforma urbana y regional del sector piscícola**

Está compuesta por todo lo pertinente a los dos atributos de las condiciones de los factores y las cadenas productivas, desarrolladas en el Diamante competitivo.

El mejoramiento de la plataforma urbana es responsabilidad de los sectores público y privado, del medio académico y de la prensa. En nuestro caso entre los elementos sobre los cuales hay que actuar para mejorarla está el Desarrollo Económico.

Por ser la piscicultura una actividad altamente interrelacionada con diversos sectores, requiere, para su óptimo funcionamiento, de la integración horizontal de numerosos actores.

En este sentido, el desarrollo de la piscicultura, plantea la urgente necesidad de fortalecer:

- Instituciones del gobierno relacionadas con el desarrollo del sector piscícola.
  
- Inversión en investigación en desarrollo tecnológico.
  
- Es necesario el diseño de alternativas, que permitan superar las dificultades por la carencia de materias primas indispensables para la preparación de alimentos balanceados para peces, que estén orientados desde la implementación de sistemas de producción integrados, como se realiza en la avicultura y porcicultura; la concertación de precios de los alimentos balanceados, preferencias arancelarias para materias primas.

Se requiere realizar investigación de los requerimientos nutricionales de las especies piscícolas comerciales y de alimentos balanceados alternativos y complementarios de menor costo.

En cuanto a infraestructura, el Estado debe invertir en el mejoramiento de la infraestructura de los servicios públicos, vías secundarias, mejorar la capacidad de los aeropuertos, sistemas de comunicaciones y seguridad entre otros.

En lo ambiental: se requiere Implementar y aplicar las normas de control para lograr bienes de mejor calidad, proteger el patrimonio natural hídrico, con el fin de desarrollar sosteniblemente la producción piscícola.

En cuanto a las cadenas productivas: se debe propiciar y fortalecer la integración de los actores de la cadena.

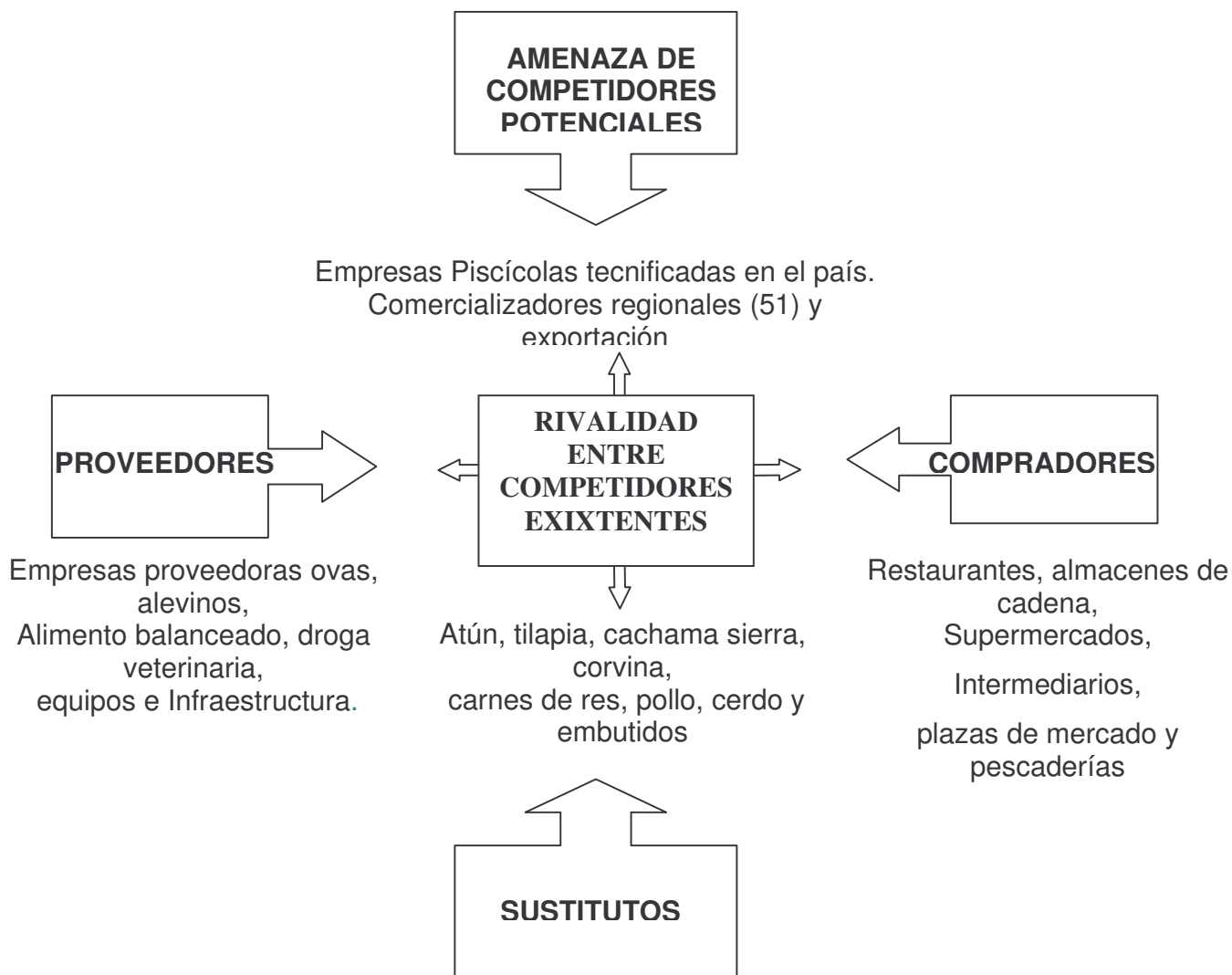


Definir unas políticas crediticias que impulsen este sector.

### 9.6.5 Las cinco fuerzas competitivas

Para analizar las cinco Fuerzas Competitivas, se considera la situación del sector piscícola, respecto a la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO.

**Figura 4 Las Cinco fuerzas Competitivas del Sector Piscícola.**



## **Amenaza Competidores Potenciales**

Actualmente en Colombia existen, varias organizaciones y/o empresas dedicadas a la producción tecnificada de la trucha ubicadas en las diferentes zonas geográficas del país, atienden primero las necesidades regionales del producto y los excedentes son exportados a otras regiones del país.

En algunos casos, la producción se dirige casi exclusivamente a atender los mercados en las zonas geográficas donde están ubicados los proyectos siendo la demanda del producto muy inferior a la oferta regional.

Entre las empresas de la región, que compiten con la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO, se aprecia que un gran número de las ellas están dedicadas a la actividad truchícola (51 proyectos productivos), en su gran mayoría son empresas familiares y particulares, las cuales se dedican a esta actividad de manera informal, la mayoría no están registradas como empresas legalmente constituidas.

Estas microempresas de una u otra forma tienen un mercado establecido en la región a pesar de no estar registradas como empresas formales.

Según censo piscícola realizado en el año 2005, La cooperativa COOMACO, es la empresa de mayor producción de trucha arco iris de la región con 25.120 kilos año.

Las explotaciones que son competencia interna para la Cooperativa en el Municipio de Pasto son, las del Señor Mauricio Padilla, ubicada en la vereda Mojondinoy con una producción anual de 12.000 kilos; en seguida la de la señora Marlene Buchelly, ubicada en la vereda Romerillo con una producción anual de 12.000 kilos; le sigue la del señor Jorge Nelson López con una producción anual de 9.600 kilos, ubicada en la vereda Mojondinoy.

Hay que tener en cuenta a la competencia externa de otros departamentos como la del Cauca (Piscifactoría el Diviso), que cuentan con una gran infraestructura instalada que les permite una mayor capacidad de producción, presentaciones, mercado amplio, dando lugar a que exista posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional; cuenta con certificación de INVIMA de implementación del plan

HACCP, requerido por los mercados en el exterior para la exportación de los productos e inscrita ante el MINCOMEX.

### **Rivalidad entre Competidores existentes**

Para la Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO, actualmente no existen competidores poderosos en la región con la misma infraestructura y capacidad de producción, transformación y almacenamiento, aunque existen productores e intermediarios, que aprovechando temporadas como semana santa invaden el mercado con productos de menor calidad y menor precio que afectan el mercado. En anexo 1 se puede apreciar la relación de productores piscícolas en la región, su ubicación y volúmenes de producción.

La rivalidad con empresas piscícolas de otros Departamentos, con economías de producción a gran escala, infraestructura de producción, transformación y trayectoria comercial en el sector, tanto a nivel nacional como internacional afecta el crecimiento de COOMACO.

### **Sustitutos**

Considerando que los productos sustitutos son los que cumplen una función igual o al menos similar a la del producto original, se consideran para el caso los siguientes productos sustitutos: atún, otras especies piscícolas (tilapia, cachama, sierra, corvina entre otros), carne de res, carne de pollo, carne de cerdo y embutidos.

Todos los productos sustitutos superan la demanda y el consumo de Trucha por el relativo alto precio de los productos pesqueros, en comparación con otros carnicos, falta de campañas de consumo en el ámbito nacional, regional y local, costumbre de consumo, variedad y desconocimiento de las altas cualidades nutricionales de la trucha como alimento y como factor preventivo de todo tipo de enfermedades, especialmente las endémicas.

### **Compradores**

El poder relativo de negociación de los compradores para los productos de una industria sirve para estimar el poder de mercado de la firma. En general a mayor

poder de los compradores, menor serán las ventajas que tengan las firmas vendedoras.

Se han identificado los siguientes compradores con los cuales se desarrollan actualmente actividades de comercialización, estos son: Restaurantes en la ciudad de Pasto, en el Puerto Encano, almacenes de cadena, plazas de mercado, mercado móvil en la ciudad de San Juan de Pasto, intermediarios y puntos de venta pescaderías.

COOMACO limita su actividad comercial a la venta del producto, no ofreciendo otros servicios de complementariedad al cliente, sin embargo ante su clientela el producto es reconocido por su calidad, frescura, procedencia, manejo del cultivo, su buen procesamiento, presentación y volúmenes de oferta.

### **Proveedores**

Los proveedores influyen en los costos de producción, están representados por las empresas que suministran ovas, alevinos, alimentos balanceados, droga veterinaria, equipos, infraestructura.

Frecuentemente se recurre a un proceso de integración vertical hacia atrás para adquirir fuentes de abastecimiento frente a las cuales el poder de negociación de COOMACO todavía es débil, se recurre a los proveedores regionales en lugar de aprovechar su ventaja como Cooperativa y negociar directamente con las fábricas a precios más favorables.

### **9.6.6 Matriz del Perfil Competitivo**

Con base en la Matriz de Perfil Competitivo Cuadro 6, es posible analizar y hacer algunas recomendaciones

COOMACO requiere mayor capital para crecer y seguir ampliando su mercado, a pesar de estar por encima de la competencia, gracias al aporte de sus asociados y la consecución de recursos económicos mediante gestión de proyectos y la cofinanciación de entes gubernamentales.

Ello ha permitido que la cooperativa cuente con Infraestructura de producción y transformación superior a la de la competencia, posee 71 jaulas, 5 estanques, y un centro de acopio, entregado por el municipio en comodato. Dotado con equipos requeridos para el procesamiento, empaque y conservación del producto.

COOMACO, al contar con la infraestructura para el procesamiento hoy compite en el mercado con producto de buena calidad, en diferentes presentaciones, reconocido y posicionado en el mercado, garantizando continuidad en el suministro, siendo el mayor productor de la región con una producción anual de 46.404 kilos ( ver anexo, censo de organizaciones.)

**Cuadro 6. Matriz de Perfil Competitivo MPC COOMACO**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		COOMACO		MARLENE BUHELLY		CARLOS MATABANCHOY	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Continuidad del producto	5%	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Producto de calidad	28%	0.28	3	0.84	2	0.56	2	0.56
Presentación del producto	8%	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Diversidad de producto	10%	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Confiabilidad de la higiene	16%	0.16	3	0.48	2	0.32	2	0.32
Imagen de la empresa	5%	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Producto fresco	18%	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54
Precio	10%	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>1</b>		<b>3.00</b>		<b>2.18</b>		<b>2.18</b>

Fuente: éste estudio

## 9.7 ANÁLISIS MATRIZ DOFA Y DE OPORTUNIDADES

La matriz DOFA permite enfrentar los factores internos y externos con el propósito de generar estrategias alternativas. Toda Cooperativa o empresa posee fortalezas y oportunidad internas, así como amenazas y oportunidades externas.

Se pueden utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y anular las amenazas. Por el contrario, la Cooperativa podría ejecutar estrategias defensivas encaminadas a contrarrestar oportunidad y a disminuir las amenazas.

Las amenazas sumadas a la oportunidad pueden resultar catastróficas para la Cooperativa y se pueden superar la oportunidad aprovechando las oportunidades; la matriz DOFA, se convierte en una importante herramienta de formulación de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

**9.7.1 Listado DOFA.** Para organizar un estudio práctico de la empresa, bajo el esquema DOFA, se tomaron los factores claves de los análisis PCI, MEFI, POAM, MEFE, MPC, que se pueden apreciar a continuación en el cuadro 7.

### Cuadro 7. DOFA COOMACO

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. Comportamiento del sector agropecuario.	1. Altos costos de insumos para la producción de trucha. 2.
2. Existencia de líneas de crédito individual y colectivo.	2. La globalización
3. Creciente demanda de productos piscícolas	3. La tasa de cambio.
4. La economía solidaria como estrategia para la construcción de equidad social.	4. Problemas de orden público.
5. Políticas de gobierno	<b>5. Cultura inmedatista</b>
6. Cambios tecnológicos	<b>6. Dependencia de materias primas importadas</b>
	7. Bajos niveles de información e investigación en el sector
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Imagen corporativa y responsabilidad social	<b>1. Plan estratégico</b>
2. Participación en el mercado	2. Sistemas de control
3. Satisfacción y lealtad del cliente	3. Inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos
4. Portafolio de productos	<b>4. Inversión de capital para satisfacer la demanda</b>
5. Contabilidad actualizada según normatividad	5. Costos de producción
6. Disponibilidad de recursos naturales	<b>6. Nivel académico del talento humano</b>
7. Planificación de la producción	<b>7. Bienestar social</b>
8. Experiencia técnica	

Fuente: éste estudio

#### 9.7.2 Matriz DOFA

Se formula a continuación la matriz de Impactos DOFA, únicamente con los factores seleccionados, que se consideran fundamentales para el éxito o fracaso de la cooperativa COOMACO, en la cual se define y categoriza cada uno de estos factores, con relación a su impacto con el negocio de la organización. Cuadro 8.

**Cuadro 8. Matriz de Impactos DOFA COOMACO**

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Imagen corporativa y responsabilidad social.		X		1. Comportamiento sector Agropecuario		X	
2. Satisfacción y lealtad del cliente	X			2. Existencia de líneas de crédito individual y asociativo		X	
3. Participación del mercado	X			3. Creciente demanda de productos piscícolas	X		
4. Portafolio de productos		X		4. La Economía Solidaria como estrategia para la Construcción de Equidad Social	X		
5. Contabilidad actualizada según la normatividad	X			5. Políticas del gobierno	X		
6. Disponibilidad de recursos naturales	X			6. Cambios Tecnológicos	X		
7. Planificación de la producción	X						
8. Experiencia técnica	X						
DEBILIDAD	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
1. Plan estratégico	X			1. La globalización	X		
2. Sistemas de control.	X			2. La tasa de cambio	X		
3. Inversión en Investigación para el desarrollo de nuevos productos	X			3. Altos costos de insumos para la producción trucha	X		
4. Inversión de capital para satisfacer la demanda	X			4. Problemas de orden público	X		
5. Costos de producción	X			5. Cultura imediatista		X	
6. Nivel académico del talento humano	X			6. Dependencia de materias primas importadas	X		
7. Bienestar Social	X			7. Bajos niveles de información e investigación en el sector	X		

Fuente: éste estudio



Como resultado de confrontar cada uno de los factores clave de éxito, se presenta a continuación en el cuadro No. 9, las estrategias FO-FA-DO-DA, base para la formulación de estrategias de la Cooperativa.

**Cuadro 9. Matriz de Análisis DOFA COOMACO**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Comportamiento del sector agropecuario.	1. Altos costos de insumos para la producción de trucha.
	2. Existencia de líneas de crédito individual y colectivo.	2. La globalización
	3. Creciente demanda de productos piscícolas	3. La tasa de cambio.
	4. La economía solidaria como estrategia para la construcción de equidad social.	4. Problemas de orden público.
	5. Políticas de gobierno	<b>5. Cultura imediatista</b>
	6. Cambios tecnológicos	<b>6. Dependencia de materias primas importadas</b>
		<b>7. Bajos niveles de información e investigación en el sector</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS FA Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas</b>
1. Imagen corporativa y responsabilidad social	1. Fortalecer a la organización mediante el aprovechamiento de los beneficios que ofrece la normatividad solidaria (Insumos a bajos costos, capacitación, recreación...)	1. Socializar periódicamente la información contable entre sus asociados que permita motivar y disminuir su deserción.
2. Participación en el mercado	2. Fortalecer el crecimiento de COOMACO a través del acceso a líneas de crédito	2. Impulsar programas de alimentación alternativos para disminuir costos.
3. Satisfacción y lealtad del cliente	3. Ampliar el portafolio de productos para satisfacer la creciente demanda de productos piscícolas	
4. Portafolio de productos		
5. Contabilidad actualizada según normatividad	4. Realizar convenios con instituciones ambientales para proteger los recursos naturales y fortalecer el proyecto productivo de	
6. Disponibilidad de recursos naturales		

7. Planificación de la producción	COOMACO	
8. Experiencia técnica	5. Realizar campañas publicitarias masivas promoviendo el consumo de la trucha por sus ventajas nutritivas y la calidad del producto	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades</b>	<b>ESTRATEGIAS DA Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas</b>
1. Plan estratégico	1. Aprovechar políticas de gobierno relacionadas con el acuerdo de competitividad y normatividad para capacitar el recurso humano.	1. Diseñar e implementar un plan estratégico
2. Sistemas de control	2. Realizar alianzas con las entidades relacionadas con los sectores piscícola y solidario para capacitar en formación técnica sociorganizativa y empresarial	2. Diseñar e implementar un sistema de control confiable en todos los procesos.
3. Inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos		3. Explorar nuevas alternativas para la alimentación de peces.
4. Inversión de capital para satisfacer la demanda		4. Fortalecer la cooperativa con la afiliación de nuevos asociados.
5. Costos de producción		5. Implementar un programa de capacitación en el manejo de costos de producción.
6. Nivel académico del talento humano		6. Realizar alianzas con centros de investigación para el desarrollo de nuevos productos.
7. Bienestar social		7. Disminuir costos de producción mediante la compra directa a los productores o fabricantes de insumos 8. Ampliar nuevos servicios y programas de Bienestar Social para sus asociados

Fuente: éste estudio

**9.7.3 Análisis De Vulnerabilidad.** A continuación se analiza los principales elementos de soporte de los cuales depende la cooperativa para sobrevivir; sobre los que fundamentamos las estrategias de esta empresa, considerando lo

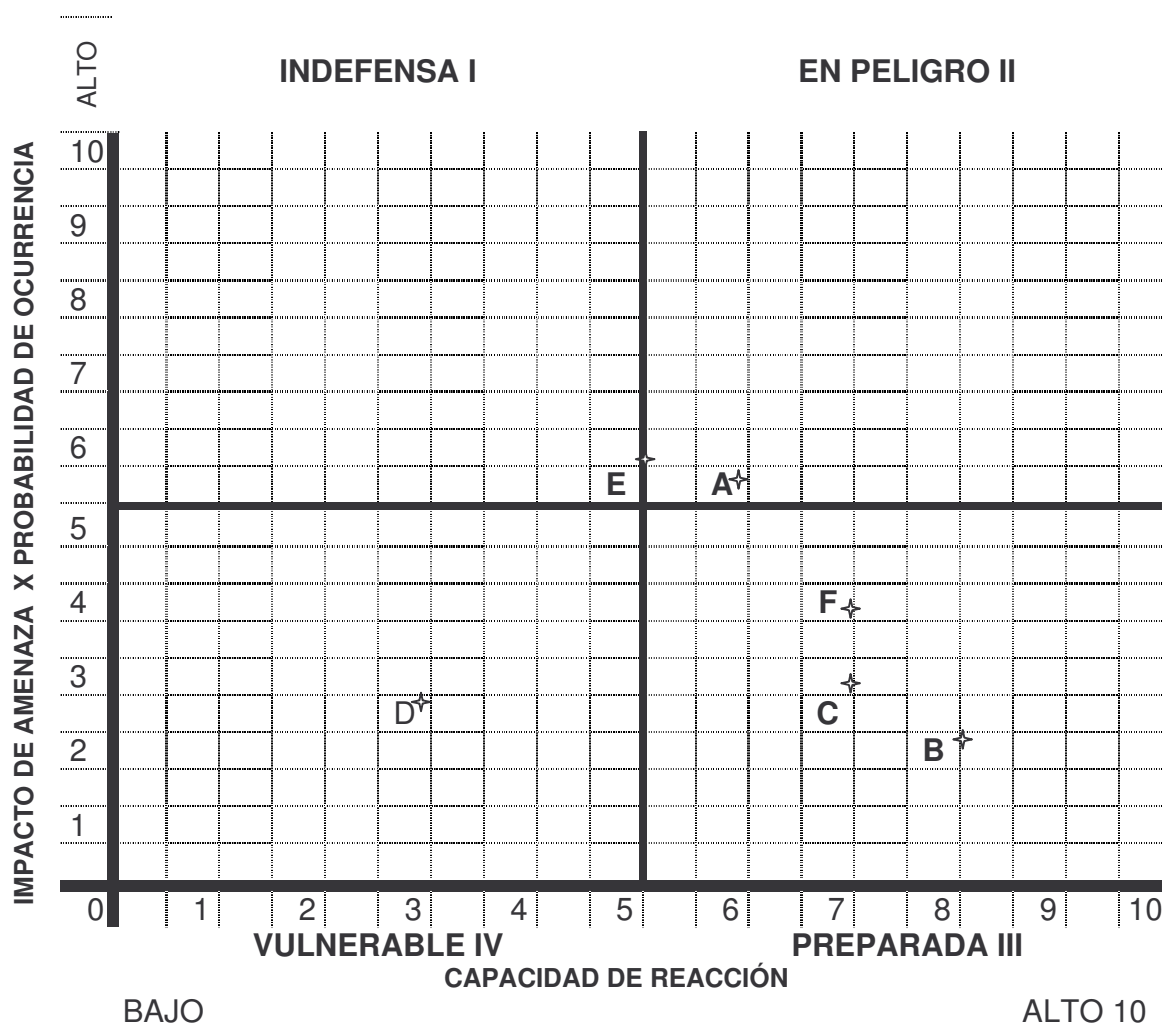
expuesto por los miembros de la misma, algunos empleados, el administrador y el Gerente.

**Cuadro 10. Diagrama De Vulnerabilidad COOMACO**

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza		Probabilidad de ocurrencia		Capacidad de reacción		Grado de vulnerabilidad
			0	10	0	1	0	10	
A- Estructura Organizacional – Gerencia con experiencia	Cambio de directivas por personal de base	Bajo nivel de Gestión y planificación de la cooperativa	9		0.6		6		II
B- Imagen Corporativa	Pérdida de credibilidad y confianza por incumplimientos y disminución de calidad del producto	Disminución en ventas	6		0.3		8		III
C- Costos de producción con relación a la competencia	Incremento de los costos de producción por costos operativos	Disminución capacidad de negociación Bajas en ventas	5		0.5		7		III
D- Capacidad financiera	Descapitalización por amenazas climáticas	Disminución capacidad financiera. Pérdidas. Disminución volúmenes de producción	8		0.3		3		IV
E- Necesidades, actitudes, expectativas de los asociados.	Desmotivación de los asociados	Retiro de asociados	8		0.7		5		II
F-Infraestructura para producción, transformación y comercialización.	Baja reinversión para mantenimiento y renovación de la infraestructura.	Disminución de la capacidad de producción por pérdida y deterioro de la infraestructura.	6		0.6		7		III

Fuente: éste estudio

Figura 5. Grado de Vulnerabilidad COOMACO



Fuente: éste estudio

La calificación que resulte en el cuadrante I, indica que la cooperativa está indefensa, en el grado en que señale el cuadrante, y que por lo tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II, indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren aún más su capacidad de reacción. En el cuadrante III, la cooperativa está preparada para reaccionar, siendo el estado ideal. El cuadrante IV, revela amenazas moderadas, frente a las cuales la cooperativa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

**Estructura Organizacional – Gerencia con experiencia. (A)** Considerado como

un punto de soporte importante para COOMACO, este representa un grado de vulnerabilidad II indicando que la cooperativa está en peligro frente a este factor, existiendo una amenaza de alto impacto, como puede ser el cambio de directivas por personal de base, frente a lo cual la cooperativa tiene capacidad de reacción, emprendiendo acciones de cualificar y capacitar a los miembros de base para asumir compromisos de liderazgo y dirección.

**Imagen Corporativa. (B)** Al evaluar este puntal, la pérdida de credibilidad y confianza de los clientes por incumplimiento y disminución de calidad del producto se define como una amenaza de impacto medio, con una baja probabilidad de ocurrencia y con capacidad de reacción, la Gerencia tiene que impulsar, implementar políticas de calidad que optimicen los procesos de producción, transformación y comercialización.

**Costos de producción con relación a la competencia Costos Operativos. (C)** La amenaza en este aspecto tiene un impacto y probabilidad de ocurrencia medio, ubicándose en el cuadrante III, la cooperativa esta preparada para reaccionar, se requiere planificar muy bien los costos operativos en que se incurre en los procesos, de tal manera que sean competitivos ante la competencia y que pueden ser manejados por la Gerencia y la base.

**Capacidad financiera. (D)** La cooperativa se encuentra en un grado IV de vulnerabilidad, en donde su capacidad de respuesta es baja, indicando que hay peligro pero con una baja probabilidad de ocurrencia, ante lo cual la cooperativa tiene una baja capacidad de reacción para enfrentar una crisis financiera como consecuencia de amenazas climáticas debido a que no existe ningún tipo de seguro que cubra la ocurrencia de pérdidas por efectos climáticos, como pueden ser invierno prolongado, inundaciones, avalanchas, contaminación del agua.

**Necesidades, actitudes, expectativas de los asociados. (E)** Este puntal se ubica el cuadrante I, Indefensa, se la considera como una amenaza de impacto alto igual que la probabilidad de ocurrencia, con una capacidad de reacción media, la cooperativa puede pasar a un grado de vulnerabilidad al cuadrante III, mediante la implementación de estrategias de motivación entre los cuales se puede mencionar la ampliación de nuevos servicios y programas de bienestar social.

**Infraestructura para producción, transformación y comercialización. (F)** Frente a este puntal, la amenaza es de impacto medio y de una probabilidad de ocurrencia media, la cooperativa esta preparada para reaccionar, el grado de vulnerabilidad lo ubica en el cuadrante III, si bien es cierto que existe algún

peligro, la cooperativa debe impulsar entre sus asociados el mantenimiento, recuperación, ampliación y/o reposición de la infraestructura de producción, transformación y comercialización.

## 10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COOPERATIVA MULTIACTIVA AGROPISCÍCOLA DE LA COCHA COOMACO

**Horizonte de Tiempo:** cinco años

### 10.1 VISIÓN

Somos una empresa piscícola consolidada y rentable que trabaja para mejorar las condiciones de vida de nuestros asociados, siendo líderes en la producción, manejo post cosecha, transformación y comercialización de la trucha arco iris, compitiendo con eficiencia y calidad en el mercado local, regional, nacional e internacional.

**10.2 MISIÓN ACTUAL** Somos pequeños productores rurales organizados que producimos trucha arco iris para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

#### 10.2.1 Matriz de formulación y evaluación de la misión

- **Clientes.** La Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de la Cocha COOMACO, está conformada por clientes internos que son organizaciones campesinas integrada por pequeños productores hombres y mujeres. Clientes externos con los cuales se desarrollan actualmente servicios de comercialización.
- **Productos vs. Servicios.** La Cooperativa Multiactiva Agropiscícola de La Cocha COOMACO genera como producto trucha en diferentes presentaciones, entera fresca eviscerada, eviscerada deshuesada con cabeza y cola, eviscerada deshuesada sin cabeza y cola, y ocasionalmente por pedido, trucha ahumada.

Como servicios que presta a sus asociados están: Asesoría y capacitación, apoyo a la producción de alevinos, apoyo a la producción y suministro de alimento concentrado, droga veterinaria, apoyo a la construcción de instalaciones o infraestructura, procesamiento, transformación y comercialización.

- **Mercados.** COOMACO ofrece sus productos a mercados:
  - Locales. Restaurantes, hoteles e intermediarios de la región.
  - Regionales. Restaurantes, mercados de cadena, plazas de mercado, mercados móviles de la ciudad de Pasto.
  - Nacional. Mercados de cadena.
  
- **Filosofía.** COOMACO basa su funcionalidad en los siguientes principios y valores corporativos:
  - **Respeto por el cliente:** la empresa COOMACO, respeta las creencias, principios y derechos de los ciudadanos, de sus clientes externos e internos en todos los niveles de su vida social familiar y personal.
  
  - **Calidad:** como una prioridad desde todo punto de vista, es una norma de conducta y comportamiento, que deben seguir los asociados de COOMACO en su diario vivir, en lo administrativo, procesos de producción, transformación, comercialización y servicios, como el mayor reto, para lograr éxito
  
  - **Productividad:** es uno de los pilares en que se debe apoyar la cooperativa, para lograr el crecimiento y desarrollo; se deben realizar negocios eficientes, eficaces y rentables con todos aquellos clientes tanto internos como externos, de manera que COOMACO, pueda ser sostenible en el mercado.
  
  - **Pertenencia:** COOMACO, desea que todos sus asociados, y sus familias, sientan que son parte importante de la cooperativa, la respeten, preserven el patrimonio moral y económico para lograr su consolidación y crecimiento.
  
  - **Medio Ambiente:** COOMACO cooperativa que nació desde una alternativa de producción económica basada en la explotación de trucha arco iris, esta comprometida con la preservación de los recursos naturales y de su entorno ambiental
  
  - **Servicio:** para COOMACO, el servicio de excelente calidad hacia sus clientes debe ser de responsabilidad y compromiso de todos los miembros de la cooperativa a todo nivel.



- **Responsabilidad y compromiso Social:** COOMACO, a través de sus miembros, debe brindar de manera responsable, comprometido apoyo a sus asociados, sus familias y a la comunidad en general, trabajando con mística y cumpliendo oportunamente con las responsabilidades sociales con relación a sus cooperados, la sociedad y el Estado.
  
- **Ética:** el comportamiento y el actuar de todos los asociados de COOMACO estarán enmarcados en todo momento dentro de los principios de Justicia, honestidad e integridad.
  
- **Auto concepto.** Producimos con calidad para satisfacer su necesidad.
  
- **Imagen pública.** COOMACO empresa piscícola líder en la región, que trabaja organizadamente para mejorar las condiciones de vida de sus asociados satisfaciendo las necesidades de sus clientes.
  
- **Tecnología.** Para mejorar el sistema de producción, rentabilidad y posicionamiento, COOMACO ha innovado en infraestructura de producción y transformación, en equipos de empaque, maquinaria para la producción de concentrados, aprovechamientos de sangre y vísceras para la producción de dietas húmedas, empaque, manejo ambiental del proceso de evisceración y transformación del producto.
  
- **Aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa.** Trabajar por una producción y comercialización comunitaria, participativa y solidaria para construir una sociedad justa y en paz.
  
- **Responsabilidad social.** Los resultados que alcance la cooperativa son de impacto directo a los asociados y comunidad en general.
  
- **Preocupación por asuntos sociales, comunitarios y ambientales.** Fortalecimiento de las organizaciones adscritas a la empresa, basado en principios cooperativos. Preocupados por la conservación, protección de los recursos naturales de la región.

- **Recurso humano.** Es la mayor fuente de riqueza y éxito, este es la base primordial para alcanzar un desarrollo integral de la organización.

**Redacción de la Misión.** Somos una empresa líder del sector piscícola, conformada por productores rurales organizados y capacitados, con visión socio empresarial que producimos, procesamos y comercializamos trucha arco iris, satisfaciendo las necesidades del cliente, compitiendo con calidad, volumen y precio justo, propendiendo por el desarrollo humano sostenible de las familias productoras, respetando, protegiendo y conservando el medio ambiente.

### **10.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Los objetivos corporativos nos permiten identificar las áreas estratégicas y definir la dirección que debe seguir la cooperativa en la búsqueda para lograr su misión y visión corporativa.

Estos objetivos son responsabilidad de todas las áreas de la cooperativa y entre ellas se deben insertar estrategias y planes de acción de cada área de COOMACO.

Para COOMACO en el periodo 2007 – 2011 se plantean en su formulación estratégicas los siguientes objetivos corporativos globales:

#### **10.3.1 Crecimiento**

1. Incrementar los volúmenes de producción y comercialización de Trucha arco Iris en un 50 % hasta el año 2011.
2. Asegurar la permanencia y lealtad de su actual clientela mediante estrategias de excelencia, calidad e innovación de los productos de acuerdo a las necesidades y demandas de los clientes y del mercado.
3. Vincular al 10 % de productores de trucha arco iris de la zona a la

cooperativa COOMACO.

4. Invertir el 20 % de las utilidades en programas de educación y desarrollo del talento humano como una condición indispensable para lograr una posición competitiva.

### **10.3.2 Productividad**

1. Reducir en un 10% los costos en los procesos de producción, manejo poscosecha, transformación y comercialización.
2. Optimizar los gastos operativos y administrativos con el fin de apoyar la reducción de costos.

### **10.3.3 Recursos físicos y financieros**

1. Incrementar en un 50% el capital de trabajo con recursos de crédito línea FINAGRO, para aumentar los volúmenes de producción de trucha arco iris.

### **10.3.4 Rentabilidad**

1. Mejorar en un 10% anual la rentabilidad de la cooperativa COOMACO.

### **10.3.5 Modernización tecnológica**

1. Modernizar los equipos e infraestructura de producción, manejo poscosecha, transformación y comercialización para garantizar la productividad y el permanente control de los procesos.

### **10.3.6 Responsabilidad Social**

1. Participar en las actividades comunitarias, demostrando respeto por las

leyes, las instituciones y el medio ambiente.

### **10.3.7 Desarrollo Humano**

1. Capacitar al recurso humano en formación técnica, sociorganizativa y empresarial.

### **10.3.8 Índices de Gestión**

1. Diseñar y evaluar un sistema de control de gestión ágil que promueva las decisiones, basadas en los índices de gestión previamente definidos por la alta dirección de COOMACO.

### **10.3.9 Servicio al Cliente**

1. Crear una cultura de servicio y seguimiento al cliente que permita garantizar su lealtad.

## 11. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MERCADO

### 11.1 MATRICES

#### 11.1.1 Matriz de Política Direccional.

Cuadro 11. Matriz de política direccional MPD COOMACO

Atractividad Del Mercado	Capacidad Competitiva de la Empresa (MPC)			
	4	3	2	1
	Alto	Medio	Bajo	
Alto				
3				
Medio				
2				
Bajo				
1				

Fuente: éste estudio

Para el análisis de la Matriz de Política Direccional (MPD) de COOMACO se tiene en cuenta la atractividad del mercado y la capacidad competitiva de la empresa (MPC). Como guía para determinar la estrategia de dirección de la cooperativa, se consideran las siguientes variables:

## Cuadro 12. Variables.

Variables	Calificación (1- 4) Atractividad
1- Número de Competidores	3
2- Cultura de consumo	1
3- Clientela exigente	4
4- Capacidad competitiva	3
5-Regulación jurídica para cooperativas	3
6- Rentabilidad del negocio	4
7- Demanda insatisfecha	3
<b>Total Promedio</b>	3.0

Fuente: éste estudio

La Matriz MPD nos indica que COOMACO debe recurrir a estrategias INTENSIVAS para mejorar su posición competitiva a través de:

- **Penetración en el mercado.** La dirección de la cooperativa debe tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para la trucha en sus diferentes presentaciones, mediante la captación de nuevos clientes en los mercados presentes ó haciendo que los clientes actuales consuman más. A su vez realizando mayores esfuerzos en su comercialización, reforzando las actividades publicitarias.

- **Desarrollo del Mercado.** COOMACO debe introducir la trucha en diferentes presentaciones en otras zonas del país, en busca de nuevos mercados que no están saturados, sin perder la visión de los mercados internacionales.

- **Desarrollo del producto.** La cooperativa deberá incrementar las ventas manteniendo y mejorando la calidad de sus productos e innovando nuevos productos (trucha apanada, croquetas de trucha, hamburguesas de trucha, nuggets de trucha entre otros), aplicando nuevas técnicas, para lograr una mayor satisfacción de los clientes. Debe reforzarse con alianzas externas, con instituciones de investigación como universidades, debido a que no dispone de recursos para innovación e investigación.

### 11.1.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción, PEYEA.

**Cuadro 13. Análisis de posición estratégica COOMACO**

EXTERNA a. Estabilidad Ambiental	Calificación							
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Prom.
1- Innovación tecnológica			X			X		
2- Cambios políticos					X			
3- Devaluación					X			
4- Inflación				X				
5- Crecimiento PIB		X				X		
6- Políticas Gubernamentales						X		
7- Agresividad de la Competencia								
Calificación Promedio del Factor		-1	-2	-3	-8	-10		-48

EXTERNA b. Fuerza de la Industria	Calificación							
	0	1	2	3	4	5	6	Prom.
1- Tasa de Crecimiento Sector Piscícola					X	X		
2- Barreras de entrada					X			
3- Barreras de Salida					X			
4-Sustitución de Productos		X						
5-Know how				X				
6-Índices de Productividad							X	
Calificación Promedio Del Factor		1		3	8	5	6	4.6

INTERNA c. Ventaja Competitiva	Calificación							
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Prom.
1-Participación en el mercado			X	X				
2- Portafolio de Productos			X					
3- Calidad del Producto			X	X				
4- Calidad del Servicio al Cliente			X					
5- Imagen Corporativa					X			
6-Capacidad de Respuesta al Cliente								
Calificación Promedio Del Factor			-6	-6	-4			-4.0

INTERNA - Fuerza Financiera	Calificación							
	0	1	2	3	4	5	6	Prom.
1-Apalancamiento Financiero			X					
2- Apalancamiento Operacional			X					
3- Liquidez				X				
4- Capacidad de Capitalizar				X				
5- Acceso a Crédito			X		X			
6- Tasa de Retorno					X			
Calificación Promedio Del Factor			6	6	4			5.3

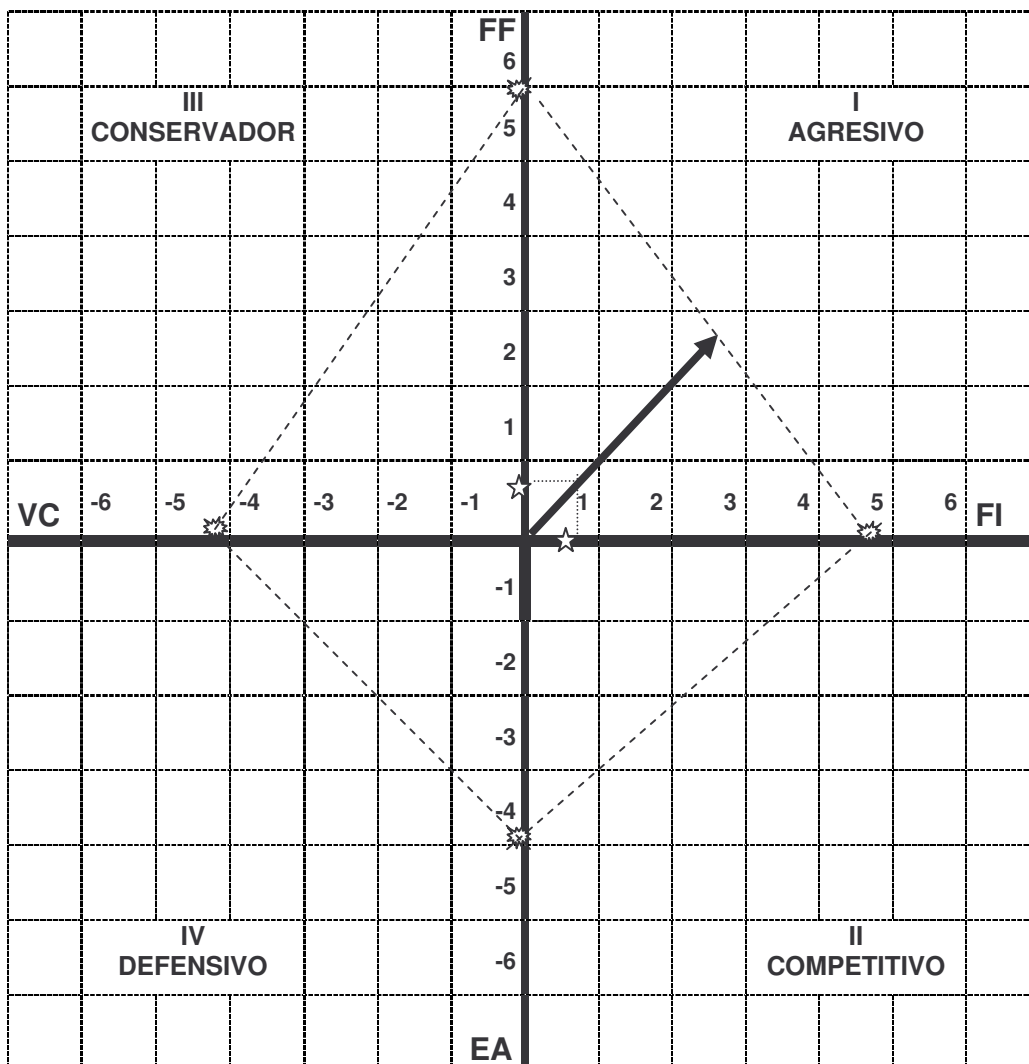
Fuente: éste estudio

Los resultados obtenidos son: EA = -4.8; FI = 4.6; VC = -4.0; FF = 5.3  
 Eje Vertical = 5.3 (FF) – 4.8 (EA) = 0.5

Eje Horizontal = 4.6 (FI) – 4.0 (VC) = 0.6

Con los anteriores resultados de la calificación de la posición estratégica, se procede a graficarlos en los ejes del diagrama del PEYEA.

**Figura 6. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acciones PEYEA COOMACO**



Fuente: éste estudio



- El análisis realizado anteriormente de la Matriz PEYEA indica que la posición estratégica de COOMACO se ubica el cuadrante **I Agresivo**. Este resultado nos demuestra claramente que la cooperativa con poca turbulencia ambiental, disfruta de una ventaja competitiva definida que puede defender con su fuerza financiera, el factor crítico es la entrada de nueva competencia
- Mantener la fuerza financiera cuidando celosamente su desempeño en el sector. Debe hacerlo mediante el seguimiento y observación permanente de su entorno.
- Aprovechar su fuerza financiera con el fin de potencializar su ventaja competitiva en el sector y diseñar estrategias de penetración para desarrollar su crecimiento y la participación en el mercado.
- Aprovechar las fortalezas financieras y las del sector piscícola, para diseñar nuevos productos.

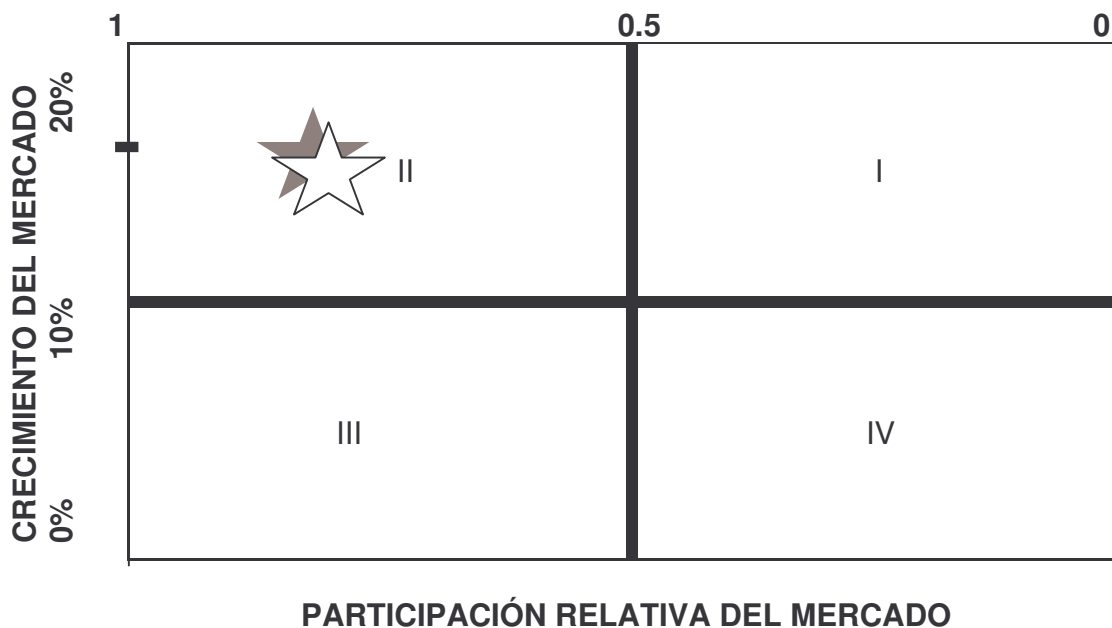
### 11.1.3 Matriz del Boston Consulting Group.

La matriz BCG muestra en forma grafica y analiza la parte relativa del mercado que ocupa COOMACO y la de sus rivales mas grandes de la industria, con relación a la tasa de crecimiento de esta.

**Cuadro 14. Matriz BCG COOMACO**

PRODUCTO	MONTOS EN MILES DE MILLONES	CRECIMIENTO DEL MERCADO %	COOMACO	MARLENY BUCHELLY	CARLOS MATABANCHOY	POSICIÓN COMPETITIVA
(A)TRUCHA	0.74	16.4	0.18	0.07	0.13	0.18/0.18= 1

Total producción Municipio de Pasto – año 2006 = 257.659 Kilos. (Ver anexo D)



Fuente: éste estudio

El resultado de la matriz anterior ubica a COOMACO, en el cuadrante II, conocido comúnmente como ESTRELLA, significa que el negocio de COOMACO tiene las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la cooperativa a largo plazo, la cooperativa por tener una parte relativa en el mercado y una tasa elevada de crecimiento del sector piscícola debe buscar y captar inversiones para conservar y reforzar su posición dominante en el sector. Se recomienda optar por estrategias tales como penetración al mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

#### 11.1.4 Matriz Interna-Externa (IE).

El valor obtenido en la MEFI corresponde a 2.36

El valor obtenido en la MEFE corresponde a = 2.37

**Cuadro 15. MATRIZ IE COOMACO**

TOTAL PONDERADO DEL EFE	TOTAL PONDERADO DEL EFI			
	Fuerte	Promedio	Débil	
		3.0 a 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
	4.0	3.0	2.0	1.0
Alto 3.0 a 4.0	I Crecer y construir	II Crecer y construir	III Retener y mantener	
3.0 Media a 2.99	IV Crecer y construir	V Retener y mantener <u>COOMACO I</u>	VI Cosechar o reinvertir	
2.0 Bajo 1.0 a 1.99	VII Retener y mantener	VIII Cosechar o reinvertir	IX Cosechar o reinvertir	
1.0				

Fuente: éste estudio

Teniendo en cuenta los resultados de las matrices EFI Y EFE, observamos que COOMACO, se ubica en cuadrante V, media con tendencia a bajo y débil.

Del análisis de la matriz IE concluimos que COOMACO, debe administrarse implementando y aplicando estrategias para retener y mantener.

Las estrategias recomendadas son las intensivas entre las que se destacan **penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.**

### 11.1.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE).

La matriz de la Gran Estrategia es un instrumento popular para formular estrategias alternativas y se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado

**Cuadro 16. Matriz GE COOMACO**

		<b>Crecimiento Rápido del Mercado</b>			
		<b>Cuadrante II</b>	<b>Cuadrante I</b>		
		<b>COOMACO</b>			
<b>Posición Competitiva Débil</b>		<b>Cuadrante III</b>	<b>Cuadrante IV</b>	<b>Posición Competitiva Fuerte</b>	
		<b>Crecimiento Lento del Mercado</b>			

Fuente: éste estudio

COOMACO se ubica en el **cuadrante I** ocupa una posición competitiva fuerte en un sector de crecimiento rápido, le conviene continuar concentrándose en el mercado y en el producto de la trucha arco iris, mediante estrategias de penetración, desarrollo del mercado y desarrollo del producto, se recomienda que la cooperativa no se aleje de sus ventajas competitivas establecidas.

### 11.1.6 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

Esta matriz nos indica cuales son las mejores estrategias alternativas para alcanzar el éxito, con base en los factores críticos internos y externos.

**Cuadro 17. Matriz MCPE COOMACO**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO %	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>							
1. Imagen corporativa y responsabilidad social	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
2. Participación en el mercado	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33
3. Satisfacción y lealtad del cliente	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
4. Portafolio de productos	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5. Contabilidad actualizada según normatividad	0.00	–	–	–	–	–	–
6. Disponibilidad de recursos naturales	0.00	–	–	–	–	–	–
7. Planificación de la producción	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26
8. Experiencia técnica	0.00	–	–	–	–	–	–
<b>DEBILIDADES</b>							
1. Plan estratégico	0.21	3	0.63	3	0.63	3	0.63
2. Sistemas de control	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
3. Inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos	0.05	–	–	–	–	4	0.20
4. Inversión de capital para satisfacer la demanda	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5. Costos de producción	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6. Nivel académico del talento humano	0.00	–	–	–	–	–	–
7. Bienestar social	0.00	–	–	–	–	–	–
<b>OPORTUNIDADES</b>							
1. Comportamiento del sector agropecuario.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2. Existencia de líneas de crédito individual y colectivo.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
3. Creciente demanda de productos piscícolas	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
4. La economía solidaria como estrategia para la construcción de equidad social.	0.00	–	–	–	–	–	–
5. Políticas de gobierno	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
6. Cambios tecnológicos	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27

AMENAZAS							
1. Altos costos de insumos para la producción de trucha.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2. La globalización	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3. La tasa de cambio.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4. Problemas de orden público.	0.00	--	--	--	--	--	--
5. Cultura inmediatista	0.00	--	--	--	--	--	--
6. Dependencia de materias primas importadas	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
7. Bajos niveles de información e investigación en el sector	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
8. Nuevos competidores	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
<b>TOTAL</b>			<b>5.23</b>		<b>5.14</b>		<b>5.48</b>

Fuente: éste estudio

1. NO ES ATRACTIVO
2. ALGO ATRACTIVO
3. BASTANTE ATRACTIVO 4. MUY ATRACTIVO
- RESPUESTA \_\_. NO SE ADJUDICA

## 11.2 DECISIÓN ESTRATÉGICA

Los anteriores resultados obtenidos de la Matriz Cuantitativa de la Planificación estratégica (MCPE) nos indica que existe una mínima diferencia de atraktividad entre las tres estrategias analizadas, y que el resultado total, razón por la cual se considera que las tres estrategias son viables y aconsejables para el desarrollo y crecimiento de COOMACO, en orden de prioridad se recomienda la aplicación de las siguientes estrategias:

**Desarrollo del Producto.** Esta es la primera estrategia que se recomienda implementar en la cooperativa, de tal manera que permita incrementar las ventas, manteniendo, mejorando la calidad y presentación de sus productos e innovando nuevos productos (trucha apanada, croquetas de trucha, hamburguesas de trucha, nuggets de trucha), para tratar de aumentar las ventas.

- **Penetración en el mercado.** Es la segunda estrategia que recomendamos. La dirección de la cooperativa debe tratar de conseguir una mayor participación en el mercado para la trucha en sus diferentes presentaciones, mediante la captación

de nuevos clientes en los mercados presentes ó haciendo que los clientes actuales consuman más. A su vez realizando mayores esfuerzos en su comercialización, reforzando las actividades publicitarias.

- **Desarrollo del Mercado.** Es la tercera estrategia que se recomienda, COOMACO debe introducir la trucha en diferentes presentaciones en otras zonas del país, en almacenes de cadena, en pescaderías, puntos de ventas, en busca de nuevos mercados que no están saturados, sin perder la visión de los mercados internacionales.

## 12. PLANES Y PROYECTOS

Concluido el análisis estratégico, procedemos a seleccionar los planes y proyectos estratégicos que han de integrar el plan estratégico corporativo.

Los proyectos estratégicos son el resultado del análisis de opciones estratégicas, de su priorización y selección, los cuales nos van a permitir alcanzar los objetivos estratégicos y por ende la misión y visión de la cooperativa COOMACO.

Se proponen los siguientes planes y proyectos estratégicos:

1. Plan estratégico de producción y comercialización
2. Plan estratégico del talento humano
3. Investigación e innovación de productos.
4. Plan estratégico gerencial.

PROYECTO 1. Incrementar en un 50% los volúmenes de producción y comercialización de trucha arco iris en la cooperativa COOMACO.

PROYECTO 2. Capacitar al talento humano de la cooperativa COOMACO en formación técnica y socioempresarial.

PROYECTO 3. Desarrollar investigación en mejoramiento de la calidad e innovación de productos.

PROYECTO 4. Implementar y desarrollar las áreas funcionales de financiera, mercadeo, administración, recursos humanos, producción, informática e investigación.

Para el análisis de consistencia entre los planes y proyectos estratégicos propuestos y los objetivos globales se realiza la siguiente matriz de correlación, objetivos.



**CUADRO 18. Matriz de correlación objetivos**

PLANES Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS												
	CRECIMIENTO 10.3.1 (1-2-3-4)				PRODUCTIVIDAD 10.3.2 (1-2)		FÍSICO FINANCIERO 10.3.3 (1)	RENTABILIDAD 10.3.4 (1)	MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA 10.3.5 (1)	RESPONSABILIDAD SOCIAL 10.3.6 (1)	DESARROLLO HUMANO 10.3.7 (1)	INDICADORES DE GESTIÓN 10.3.8 (1)	SERVICIO AL CLIENTE 10.3.9 (1)
PLAN 1 PROYECTO 1	X		X		X		X	X					
PLAN 2 PROYECTO 2				X						X	X		X
PLAN 3 PROYECTO 3		X			X				X			X	X
PLAN 4 PROYECTO 4						X	X	X			X	X	

Fuente: éste estudio

### 13. PLAN DE ACCIÓN

**Cuadro 19. Plan de acción de la cooperativa COOMACO 2007 - 2011**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	ÍNDICES DE LOGRO
<b>CRECIMIENTO</b> 1. Incrementar los volúmenes de producción y comercialización de Trucha arco Iris en un 50 % hasta el año 2011. 3. Vincular al 10 % de productores de trucha arco iris de la zona a la cooperativa COOMACO.	Fortalecer el crecimiento de COOMACO a través del acceso a líneas de crédito	Crédito aprobado	Planificación de crédito	Gerente, asesor de crédito	3 meses	Papelería, documentos, equipo de computo	1.000.000	Crédito aprobado / crédito solicitado
			Presentación y aprobación ante consejo de administración	Gerente				
			Presentación, estudio y aprobación del banco	Asesor de crédito, entidad bancaria				
<b>RECURSOS FISICOS Y FINANCIEROS</b> 1. Incrementar en un 50% el capital de trabajo con recursos de crédito línea FINAGRO para aumentar los volúmenes de		Incrementar en un 50% la producción y comercialización de trucha.	Planificación de la producción de todos los asociados	Gerente, asociados	5 años	Papelería, documentos, equipo de computo	20.000.000	Incremento de volúmenes de producción
			Firma de compromisos de producción entre la gerencia y los asociados	Gerente y asociados	5 años	Papelería, documentos, equipo de computo		

			Inversión, Asistencia Técnica y seguimiento	Gerente, asesores y técnicos. Asociados	5 años	transporte, salones de reuniones, refrigerios, equipos audiovisuales	
			Recepción, transformación y comercialización de la producción	Operarios responsables de áreas, asociados, gerente	5 años	transporte, equipos, empaque, canastillas,	36.000.000
			Balance y pagos a los asociados	Gerente, tesorero,	Mes	Papelería, documentos, equipo de cómputo, sistema contable.	33.000.000
Fortalecer la cooperativa con la afiliación de nuevos asociados	Vincular a la cooperativa al 10% de productores de trucha de la zona.	Información, motivación, afiliaciones nuevos asociados	Consejo de administración, Gerente		5 años	transporte, salones de reuniones, refrigerios, equipos audiovisuales	No. Total productores de la zona / 10%. de productores a vincular 500.000

Fuente: éste estudio

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	ÍNDICES DE LOGRO
<p><b>PRODUCTIVIDAD</b></p> <p>1. Reducir en un 10% los costos en los procesos de producción, manejo postcosecha, transformación y comercialización.</p> <p>2. Optimizar los gastos operativos y administrativos con el fin de apoyar la reducción de costos</p>	<p>Impulsar programas de alimentación alternativa para disminuir costos</p>	<p>Reducir los costos de alimentación en un 15% mediante el suministro de alimento balanceado - dietas húmedas, fabricado a partir de la utilización del 100% de los desechos post cosecha(vísceras, espinas, sangre, cabezas)</p>	<p>Información, motivación y capacitación para implementar el proceso</p>	<p>Gerente, asesor, asociados</p>	<p>5 años</p>	<p>Instalaciones centro de acopio, equipos, proteolíticos, insumos, tanques, empaque, transporte</p>	<p>20.000.000</p>	<p>% de costos reducidos con la utilización de dietas húmedas</p>
			<p>Implementación del proceso</p> <p>Utilización de dietas húmedas en la alimentación de la trucha</p>					<p>% de vísceras transformadas / % de vísceras producidas</p>
<p><b>RENTABILIDAD</b></p> <p>1. Mejorar en un 10% anual la rentabilidad de la cooperativa COOMACO.</p>	<p>Disminuir costos de producción mediante la compra directa a los productores o fabricantes de insumos</p>	<p>Adquirir el 100% de ovas, alevinos, materiales e insumos directamente con los fabricantes o distribuidores autorizados</p>	<p>Gestión ante proveedores (descuentos a empresas de economía solidaria)</p> <p>Compra y distribución a asociados</p>	<p>Gerente</p>	<p>5 años</p>	<p>Transporte, equipos de computo, Internet</p>	<p>20.000.000</p>	<p>Productos adquiridos directamente / Productos requeridos</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	ÍNDICES DE LOGRO
<b>MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA</b> 1. Modernizar los equipos e infraestructura de producción, manejo postcosecha, transformación y comercialización para garantizar la productividad y el permanente control de los procesos.	Realizar alianzas estratégicas con diversos centros de investigación públicos y privados para mejorar la calidad y desarrollo de nuevos productos.	Realizar 5 alianzas con entidades del sector y/o centros de investigación.	Reuniones con directivos de entidades	Gerente y representante Legal, instituciones.	5 años	Salón reuniones desayunos de trabajo, documentos, papelería.	2.000.000	No. De alianzas ejecutadas / No. de alianzas programadas
			Realización de acuerdos y compromisos					No. De productos desarrollados / No. de investigaciones programadas
		Realizar el mantenimiento al 100% a los equipos e infraestructura y reposición del los requeridos	Realización de diagnostico de equipo e infraestructura, mantenimiento y reposición.	Gerente, asesor técnico y asociados.	cada 5 meses	Papelería, Mano de obra no calificada, Transporte, herramientas, materiales	20.000.000	% de infraestructura y equipos en mantenimiento y/o en reposición.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> 1. Participar en las actividades comunitarias, demostrando respeto por las leyes, las instituciones y el medio ambiente.	Realizar convenios con instituciones ambientales para proteger los recursos naturales y fortalecer el proyecto productivo de COOMACO	Gestionar e implementar 2 proyectos de alternativas ambientales y productivas.	Formulación de proyectos Gestión de recursos Ejecución de proyectos	Gerente Representante Consejo de administración Asociados Asesores	2 años	Papelería, Equipo de computo Oficina	2.000.000	No. De proyectos gestionados e implementados / No. de Proyectos programados

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	ÍNDICES DE LOGRO
<p><b>DESARROLLO HUMANO</b></p> <p>1. Capacitar al recurso humano en formación técnica, sociorganizativa y empresarial.</p>	<p>Realizar alianzas con las entidades relacionadas con los sectores piscícola y solidario para capacitar en formación técnica sociorganizativa y empresarial</p>	<p>100% de asociados capacitados en áreas: Técnicas Sociorganizativo y Empresarial.</p>	<p>Diagnostico de necesidades de capacitación por áreas Formulación del plan de capacitación por áreas Implementación del plan</p>	<p>Gerente Equipo Técnico o Asesores Asociados</p>	<p>5 años</p>	<p>Equipos y ayudas audiovisuales material e insumos material divulgativo de apoyo</p>	<p>10.000.000</p>	<p>No. De asociados certificados / No. Total de asociados x 100</p>
<p><b>ÍNDICES DE GESTIÓN</b></p> <p>1. Diseñar y evaluar un sistema de control de gestión ágil que promueva las decisiones, basadas en los índices de gestión previamente definidos por la alta dirección de COOMACO.</p>	<p>Diseñar e implementar un sistema de control confiable en todos los procesos</p>	<p>Implementar un sistema de control.</p>	<p>Diseño socialización implementación de sistema de control. Seguimiento Evaluación</p>	<p>Gerente Asesor Responsables de áreas operarios asociados</p>	<p>1 año</p>	<p>Salón reuniones desayunos de trabajo, documentos, papelería.</p>	<p>3.000.000</p>	<p>sistema de control implementado / sistema de control propuesto</p>

Fuente: éste estudio

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	ÍNDICES DE LOGRO
<p><b>SERVICIO AL CLIENTE</b></p> <p>1. Crear una cultura de servicio y seguimiento al cliente que permita garantizar su lealtad.</p>	<p>Realizar campañas publicitarias masivas promoviendo el consumo de la trucha por sus ventajas nutritivas y la calidad del producto</p>	<p>Mantener e incrementar la fidelidad de los clientes</p>	<p>Registro e inventario de clientes realización de encuestas promociones publicidad masiva radial y televisiva</p>	<p>Gerente Responsables de área de mercadeo promotores operarios asociados</p>	<p>5 años</p>	<p>publicidad impresa equipos de computo teléfono Internet</p>	<p>10.000.000</p>	<p>% de clientes satisfechos</p>

Fuente: éste estudio

**Cuadro 20. Plan Estratégico de Producción y Comercialización Proyecto a)**

<b>Objetivos Corporativos a los que contribuye:</b> De Crecimiento (1,3), De Productividad (1), De Recursos Físicos y Financieros (1), De Rentabilidad (1)					
<b>Descripción del Proyecto: Se busca formular e implementar un plan estratégico de producción y comercialización que le permita a la cooperativa COOMACO, crecer en el mercado actual y potencial de otras regiones, mediante el incremento de volúmenes de producción y comercialización, mejorando e innovando la presentación y calidad de la trucha arco iris en procura de satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera mejorar la rentabilidad de la cooperativa.</b>					
<b>Objetivo del Proyecto: Formular e implementar un plan Estratégico de producción y comercialización para la cooperativa COOMACO.</b>					
Estrategias	Tareas	Metas y Tiempo	Responsable	Recursos	Indicadores de logro
Gestión alianzas estratégicas con entidades relacionadas con el sector para la formulación e implementación del plan.	Contactos con Universidades, SENA, INCODER, Alcaldía, Gobernación.	Realización de una alianza estratégica en 1 meses	Gerente representante legal y Consejo de Administración	Transporte, salón de reuniones, desayunos de trabajo	Alianza estratégica firmada por las partes
Conformación de equipo de trabajo para la formulación del plan estratégico de producción y comercialización.	Definir metodología y formulación del plan de acción	Elaborar plan en cuatro meses	Gerente, instituciones de apoyo, representante legal y consejo de administración y asociados	Papelería, equipos audiovisuales, equipo de computo, salones de reuniones, refrigerios. Secretaria, transporte	Plan estratégico de producción y comercialización formulado
Socialización de los proyectos definidos en el plan estratégico de producción y comercialización	Talleres de socialización de proyectos con asociados y entidades del sector.	Realizar tres reuniones en un mes	Gerente	Salón de reuniones, papelería, equipos audiovisuales, equipo de computo, refrigerios, transporte,	No. De reuniones realizadas / No. De compromisos realizados
Gestión y consecución de recursos para ejecución de proyectos	Reuniones, visitas, entrevistas, tramites, presentaciones.	Conseguir recursos para implementar proyectos en seis meses	Gerente	Transporte, papelería desayunos de trabajo,	No. De proyectos presentados/ No. De proyectos con asignación de recursos

Fuente: éste estudio



**Cuadro 21. Plan Estratégico del Talento Humano, Proyecto b)**

<b>Objetivos Corporativos a los que contribuye:</b> De crecimiento (4) Responsabilidad Social (1) Desarrollo Humano (1), Servicio al Cliente (1).					
<b>Descripción del Proyecto:</b> busca diseñar e implementar un plan estratégico del Talento humano, que permita capacitar a todos los asociados en formación técnica, sociorganizativa y empresarial a fin de que entiendan su compromiso y responsabilidad con la Cooperativa de manera decidida para producir y comercializar la trucha de calidad en diferentes presentaciones que satisfaga las necesidades de los clientes con responsabilidad social en la región.					
<b>Objetivo del Proyecto:</b> capacitar a los asociados técnica, sociorganizativa y empresarialmente con el fin de conocer los diferentes procesos de la empresa para ofrecer al cliente productos de calidad que satisfagan sus expectativas.					
Estrategias	Tareas	Metas y Tiempo	Responsable	Recursos	Indicadores
Buscar aliados que nos apoyen con el formulación del plan estratégico del talento humano	Contactos con Universidades, SENA, INCODER, Alcaldía, Gobernación	Realización de una alianza estratégica en 1 meses	Gerente representante legal y Consejo de Administración	Transporte, salón de reuniones, desayunos de trabajo	Alianza estratégica firmada por las partes
Conformación de equipo de trabajo para la formulación del plan estratégico del talento humano.	Definir metodología y formulación del plan de acción	Elaborar plan en cuatro meses	Gerente, instituciones de apoyo, representante legal y consejo de administración y asociados	Papelería, equipos audiovisuales, equipo de computo, salones de reuniones, refrigerios. Secretaria, transporte	Plan estratégico del talento humano formulado
Socialización de talleres de capacitación técnica, sociorganizativa y empresarial	Desarrollo de talleres temáticos con asociados y entidades del sector.	Elaborar plan de capacitaciones por ejes temáticos en 1 año	Gerente instituciones de apoyo	Salón de reuniones, equipos audiovisuales, equipo de cómputo, refrigerios, transporte, papelería.	No de talleres programados / No. numero de talleres realizados

Fuente: éste estudio

**Cuadro 22. Plan Estratégico de Investigación e Innovación de Productos, Proyecto c)**

<b>Objetivos Corporativos a los que contribuye:</b> De crecimiento (2) Productividad (1) Modernización tecnológica (1), Indicadores de Gestión (1), Servicio al Cliente (1).					
<b>Descripción del Proyecto:</b> busca diseñar e implementar un plan estratégico de investigación e innovación de productos que le permita crecer, permanecer e incursionar en nuevos mercados, para competir y satisfacer las necesidades de los clientes.					
<b>Objetivo del Proyecto:</b> estandarizar procesos de producción, transformación e innovación de productos y reducir en un 10% los costos en los diferentes procesos, con un eficiente control de calidad, con miras a lograr la satisfacción del cliente					
Estrategias	Tareas	Metas y Tiempo	Responsable	Recursos	Indicadores
Diseño de Procesos de producción, transformación e innovación del producto	Contratar Asesor en procesos Adquisición equipos de computo y software necesarios.	Diseñar el 100% de los procesos en un año.	Gerente Representante legal y asesor contratado.	Computadores manuales, discos, compactos, disquetes, software	No. De fichas de caracterización de Procesos / No. Total de procesos identificados
Actualización equipos e infraestructura de procesos operativos	Diagnostico de infraestructura y equipos y elaborar términos de referencia para contratación y adquisición de estos.	Lograr modernizar e implementar la infraestructura y equipos requeridos en dos años	Gerente representante legal y consejo de administración	Equipo de computo, Teléfono, Internet, Catálogos, papelería	No. Equipos actualizados / No. Total de equipos contratados
Sistematización de Procesos	Gestionar ante las instituciones el apoyo de un Asesor en procesos.	Sistematizar el 50% de procesos en un año y el 100% en dos años	Gerente representante legal y consejo de administración	Computadores manuales, discos, compactos, disquetes, software	No. Procesos sistematizados / No. Total de procesos
Diseño e implementación mecanismos de seguimiento y evaluación en control total de calidad	Gestionar ante las instituciones el apoyo de un Asesor en implementación de mecanismos de control y seguimiento.	Plan control total de calidad implementado en dos años	Gerente representante legal y consejo de administración	Consultor, asistente, salón de reuniones, equipos de computo, Internet	% del plan implementado

Fuente: éste estudio

**Cuadro 23. Plan Estratégico Gerencial, Proyecto d)**

<b>Objetivos Corporativos a los que contribuye:</b>					
De productividad (2) Físico Financiero (1) Rentabilidad (1), Desarrollo Humano (1). Indicadores de Gestión(1)					
<b>Descripción del Proyecto: busca diseñar e</b> implementar un plan estratégico gerencial, que le permita a la gerencia liderar con un equipo de trabajo comprometido, la gestión empresarial, para alcanzar la visión, misión y los objetivos de la cooperativa COOMACO, anticipándose y enfrentando los cambios, con base a estrategias de la organización.					
<b>Objetivo del Proyecto: Redireccionar la cooperativa COOMACO hacia una cultura estratégica que le permita crecer, generar utilidades, ser competitiva y permanecer en el mercado, afrontando los cambios e innovando permanentemente.</b>					
Estrategias	Tareas	Metas y Tiempo	Responsable	Recursos	Indicadores
Implementar el plan Estratégico propuesto en el presente estudio.	Socialización del plan Estratégico para la Cooperativa COOMACO ante el consejo de Administración y Asamblea de asociados.	Socialización en un mes	Gerente	Documento, equipo de cómputo, papelería, oficina, salón de reuniones, refrigerios.	Plan estratégico programado / Plan estratégico socializado.
	Gestión de recursos.	Lograr recursos para implementar el plan en dos años	Gerente, Representante legal, Consejo de Administración	Transporte, Teléfono, Equipo de cómputo, oficina	Recursos programados / recursos asignados
	Implementación del Plan Estratégico	implementar el plan en dos años	Gerente, Representante legal, Consejo de Administración	Recurso humano, recursos económicos, infraestructura de producción, transformación y comercialización. Oficina, papelería, equipo de cómputo, refrigerios, equipos y ayudas audiovisuales, transporte, medios de comunicación	plan programado/ plan implementado

	Diseño e implementación de Plan de seguimiento y evaluación.	Plan diseñado en 5 meses. Plan implementado en 3 meses.	Gerente, representante legal, consejo de administración y asociados.	Documento, equipo de computo, papelería, oficina, salón de reuniones, refrigerios	Plan diseñado / Plan presentado Plan implementado/ Plan programado
--	--	--	--	---	--

Fuente: éste estudio

## **14. ÍNDICES DE GESTIÓN**

Concluida la Planificación estratégica de la cooperativa COOMACO proponemos el diseño de un programa de control, seguimiento y un sistema de medición de gestión. Esto permitirá evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, objetivos, acciones y los resultados y determinar el desempeño de la cooperativa frente al direccionamiento estratégico.

Se propone el modelo de medición de gestión en cascada, definiendo los índices e indicadores corporativos, para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la cooperativa, inclusive hasta llegar a los puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta las características de COOMACO y el modelo a implementar se consideran las siguientes perspectivas:

### **14.1 PERSPECTIVA EXTERNA O DEL ENTORNO**

Incluye variables económicas, políticas, sociales y culturales que deben monitorearse porque pueden afectar el desempeño de la cooperativa

Se propone monitorear las siguientes variables del entorno:

- Tasas de Interés
- Índice de precios al consumidor

### **14.2 PERSPECTIVA COMPETITIVA**

Basados en el modelo de Porter, la perspectiva competitiva permite identificar las fuerzas que determinan la competitividad de COOMACO en el mercado y en un momento dado, se debe realizar por lo menos cada año, partiendo del análisis realizado en el presente trabajo, numeral (2.6).

### 14.3 PERSPECTIVA FINANCIERA

Son el conjunto de indicadores gerenciales de resultado, permiten medir el desempeño de la organización frente a sus asociados en términos de rentabilidad, solidez y especialmente del valor agregado que le generan.

La perspectiva financiera de COOMACO debe ser analizada desde las siguientes dimensiones estratégicas: rentabilidad para el crecimiento, reducción de costos y utilización de capital.

Se utilizarán los siguientes indicadores:

#### 14.3.1 Valor Económico Agregado EVA

Representa el valor agregado a los accionistas al generar utilidades que exceden el costo del capital invertido por los mismos accionistas y el costo del capital pagado al sector financiero, a proveedores y demás acreedores.

$$\text{EVA} = \text{Utilidad operacional neta después de impuestos} - \text{costos de capital total}$$

#### 14.3.2 De liquidez.

- Capital de trabajo

$$\text{CT} = \text{Activos corrientes} - \text{Pasivos corrientes}$$

Periodicidad: Anual

Meta: Incremento del 50%

#### 14.3.3 De endeudamiento.

- Nivel de Endeudamiento

$$\text{NE} = \frac{\text{Total Pasivos con Terceros}}{\text{Total activos}} \times 100$$

Periodicidad: Anual  
Meta: 50% del capital de trabajo actual

#### 14.3.4 Índices de Rentabilidad.

- Rentabilidad Neta

$$RN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}} \times 100$$

Periodicidad: Semestral  
Meta 20 %

#### 14.4 PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE

Los indicadores de mercado y de clientes permiten medir y conocer el impacto y la aceptación por el mercado de sus productos y servicios, así como los niveles de satisfacción y lealtad de sus clientes.

##### 14.4.1 Índices de Mercado

- Participación Total en el Mercado

$$PTM = \frac{\text{Ventas totales de la empresa en la categoría}}{\text{Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría.}} \times 100$$

Periodicidad: Anual  
Meta: incrementar el 23% de la participación actual

##### 14.4.2 Índices de cliente.

- Índice de Satisfacción de Clientes

$$ISC = \frac{\text{Número Clientes Satisfechos}}{\text{Número Clientes atendidos}} \times 100$$

Periodicidad: Semestral

Meta: 90% clientes satisfechos

#### 14.4.3 Índices de comercialización.

- Efectividad Comercial

$$EC = \frac{\text{Ventas Ejecutadas}}{\text{Ventas Presupuestadas}} \times 100$$

Periodicidad: Semestral  
Meta: 100%

- Eficacia en ventas

$$EV = \frac{\text{Clientes activos}}{\text{Clientes en cartera}} \times 100$$

Periodicidad: Semestral  
Meta: 100%

- Eficiencia

$$EV = \frac{\text{Clientes en cartera}}{\text{Total de clientes del mercado objeto}} \times 100$$

Periodicidad: Semestral  
Meta: 100%

#### 14.5 PERSPECTIVA INTERNA

La perspectiva interna tiene relación con la eficiencia y la eficacia con que la organización maneja los procesos internos que generan valor agregado, tanto con los clientes internos como externos. Están relacionados con tiempos de



respuestas cortos. Se clasifican en procesos gerenciales y operativos.

#### 14.5.1 Procesos Gerenciales.

- El Direccionamiento Estratégico

$$DE = \frac{\text{Número de Actividades Ejecutadas del plan estratégico}}{\text{Número de Actividades Programada Plan estratégico}} \times 100$$

Periodicidad: Mensual  
Meta: 100%

#### 14.5.2. Procesos Operativos.

- Proceso logístico

Índice de cumplimiento de procesos

$$IDP = \frac{\text{Número de procesos ejecutados}}{\text{Número Total de procesos}} \times 100$$

Periodicidad: Mensual  
Meta: 100%

### 14.6 PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL, INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Estos indicadores miden los procesos de mejoramiento continuo y de incorporación de aprendizajes de la organización, traducidos en términos de creatividad e innovación en la respuesta al mercado y al crecimiento de la organización.

Las áreas propuestas a medición en esta perspectiva son:

- Procesos de Participación de los Colaboradores

Índice de Participación

$$IP = \frac{\text{Total de sugerencias recibidas}}{\text{Total de empleados}} \times 100$$

Periodicidad: Mensual

Meta: 100%

Índice de Creatividad

$$IC = \frac{\text{Total de sugerencias creativas aceptadas}}{\text{Total de sugerencias creativas recibidas}} \times 100$$

Periodicidad: Anual

Meta: 20%

Inversión en programas de investigación y desarrollo

$$IID = \frac{\text{Número de productos desarrollado}}{\text{Número de Investigaciones programadas}} \times 100$$

Periodicidad: Anual

Meta: 100%

- Referenciamiento Competitivo ( Benchmarking).

Índice de Referenciamiento Competitivo

$$IRC = \frac{\text{Desempeño de la empresa por Indicadores de calidad}}{\text{Estándares de calidad del líder}} \times 100$$

Periodicidad: Anual

Meta: 100%

## **14.7 PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Desde esta perspectiva, se debe medir el cumplimiento de responsabilidades sociales de la organización, frente a sus grupos de referencia, tanto internas como externas, en su calidad de ciudadano corporativo.

- Índice de Generación de Empleos Directos
- Índice de Contribución a la Generación de empleos indirectos
- Inversión en la conservación del medio ambiente
- Inversión en el bienestar de los empleados
- Contribución al mejoramiento de la calidad de vida de colaboradores
- Índice de participación en la comunidad

## **15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **15.1 CONCLUSIONES**

La planeación estratégica es una herramienta fundamental que permite direccionar la organización hacia el futuro, para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

La cooperativa COOMACO es líder y única en el sector cooperativo y piscícola en el Departamento de Nariño, a pesar de grandes limitantes se ha mantenido activa en el sector y cuenta con un alto número de productores asociados.

Presenta debilidades como la ausencia de un plan estratégico que dirija el actuar de la empresa, deficiente sistema de control de procesos productivos, escasa inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos, escaso capital de trabajo que limitan incrementar volúmenes de producción para atender la demanda del mercado local y nacional.

Cuenta con fortalezas, como la imagen corporativa, la responsabilidad social, la participación en el mercado, la satisfacción y lealtad del cliente, portafolio de productos, contabilidad actualizada según normatividad, disponibilidad en la zona de recursos naturales, experiencia técnica y planificación de la producción.

La cooperativa no ha aprovechado oportunidades como son las actuales políticas de gobierno, el comportamiento del sector agropecuario, la creciente demanda de productos piscícolas y la existencia de líneas de crédito individual y colectivo., que le permita pasar a un entorno positivo atractivo, posicionarse y lograr un mayor reconocimiento en el sector Piscícola.

En el desarrollo de su actividad económica también presenta riesgos y tiene graves amenazas externas, estas se concentran principalmente en problemas de orden público en la región, que en la actualidad se han disminuido.

Puede verse afectada positiva o negativamente por la presentación de factores de azar, como la presencia de grupos al margen de la ley, establecimiento de cultivos ilícitos de alta rentabilidad, fenómenos climáticos y el Tratado de Libre Comercio. COOMACO ocupa en el sector piscícola una posición competitiva fuerte en un sector de crecimiento rápido.

La relación entre la evaluación de factores externos y internos indica que COOMACO, debe administrarse implementando y aplicando estrategias para retener y mantener.

Para lograr el fortalecimiento de la cooperativa, se requiere un redireccionamiento estratégico, además es indispensable el compromiso de sus cooperados y dirigentes, como una de las alternativas importantes para resolver necesidades sentidas de sus asociados y sus familias.

La administración de COOMACO debe evaluar sus recursos en relación con los de sus competidores.

Los canales de comunicación son deficientes, generando conflictos entre los socios, desconfianza, desmotivación y deserción.

Un país con un consolidado y amplio sector de Economía Solidaria será un país mucho más cohesionado y con mayor nivel de bienestar para sus habitantes.

## **15.2 RECOMENDACIONES**

El Gerente debe analizar, socializar a todos sus asociados e implementar el Plan Estratégico, considerando que no es un documento estático, sino dinámico en su formulación y aplicación, debido al cambio constante del entorno. Este deberá convertirse en la herramienta fundamental para crecer, generar utilidades, posicionarse y permanecer en el mercado.

La planeación Estratégica propuesta debe estar unida a la acción y generar resultados, si no se la ejecuta en el día a día será un documento más que reposara en la biblioteca de COOMACO.

Se debe impulsar y promover la Gerencia participativa en el proceso de implementación y ejecución del Plan Estratégico.

Debe implementar y desarrollar los planes y proyectos propuestos como factores claves de éxito, para lograr los objetivos, la misión y visión de la Cooperativa.

La Alta gerencia debe hacer que los Objetivos globales corporativos y estrategias se reflejen en los planes funcionales y operativos de cada área de COOMACO.

El gerente de COOMACO, debe ser una persona con gran capacidad de liderazgo, que lo refleje en la dirección del talento humano, con un equipo de trabajo comprometido, que tengan clara la misión, visión, los objetivos y estrategias de la cooperativa; para enfrentar y anticiparse a los cambios del mercado

COOMACO debe aprovechar la actual política de gobierno, el comportamiento del sector agropecuario, la creciente demanda de productos piscícolas y la existencia de líneas de crédito individual y colectivo, como oportunidades que le permitirán posicionarse en un entorno positivo y atractivo

Mantener la fuerza financiera cuidando celosamente su desempeño en el sector. Debe hacerlo mediante el seguimiento y observación permanente de su entorno.

Es indispensable que COOMACO, logre acceso a la información tecnológica, en las áreas de producción, transformación y comercialización, busque e implemente mecanismo de adopción de ésta, que le permita cumplir con las exigencias del mercado y permanecer en él.

COOMACO debe desarrollar continuamente nuevos productos estratégicos con mayor rapidez y en una forma más económica que sus competidores, para tener utilidades superiores a largo plazo.

Se debe generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y la prevención de eventos que puedan afectar la calidad.

Para el cumplimiento de los compromisos de comercialización, es indispensable planificar la producción.

COOMACO deberá responder a las necesidades del mercado regional, nacional e internacional, apoyándose en una adecuada tecnología y un talento humano que garantice crecimientos mayores al promedio de la industria piscícola, para generar mayor satisfacción al Asociado y sus clientes.

Debe implementar un plan de comunicación que permita una fluidez de los mensajes entre la dirección y la base.

Aprovechar su fuerza financiera con el fin de potencializar su ventaja competitiva en el sector y diseñar estrategias de penetración para desarrollar su crecimiento y la participación en el mercado.

La cooperativa ocupa una posición competitiva fuerte en un sector de crecimiento rápido, debe continuar concentrándose en el mercado y en su producto estrella la trucha arco iris mediante la implementación de estrategias intensivas de penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

Debe implementar la estrategia de Desarrollo del Producto, de tal manera que le permita a la Cooperativa incrementar las ventas, manteniendo, mejorando la calidad y presentación e innovando nuevos productos (trucha apanada, croquetas de trucha, hamburguesas de trucha, nuggets de trucha).

Implementar estrategias de penetración en el mercado, buscando una mayor participación en el mercado para sus productos en sus diferentes presentaciones, mediante la captación de nuevos clientes en mercados presentes ó haciendo que los clientes actuales consuman más. Debe realizar mayores esfuerzos en la comercialización, y reforzar actividades publicitarias.

COOMACO debe implementar estrategias de desarrollo del mercado, introduciendo la trucha en diferentes presentaciones en otras zonas del país, en almacenes de cadena, en pescaderías, puntos de ventas, buscando nuevos mercados que no estén saturados, sin perder la visión del mercado internacional.

Se debe generar un cambio de cultura hacia la medición de la gestión a través de indicadores, como estrategia de mejoramiento continuo para crecer, permanecer y generar utilidades.

Participar en la organización de la cadena productiva, estableciendo alianzas estratégicas entre los diferentes actores.

Frente a las diferentes amenazas que se presentan en el medio, COOMACO deberá estar atenta a las situaciones que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

La cooperativa debe aprovechar las oportunidades como son las actuales políticas de gobierno, el comportamiento del sector agropecuario, la creciente demanda de productos piscícolas y la existencia de líneas de crédito individual y colectivo, que le permita pasar a un entorno positivo atractivo, posicionarse y lograr un mayor reconocimiento en el sector Piscícola.

La Cooperativa COOMACO, debe tener en cuenta las oportunidades claves del entorno y aprovecharlas al máximo. Es necesario que planifique estrategias futuras frente a las amenazas con el fin de convertirlas en oportunidades y disminuir su impacto sobre la organización.

Para mejorar el posicionamiento de la imagen de la cooperativa, se debe rediseñar y actualizar el portafolio de servicios.

Diseñar, desarrollar y ejecutar programas de gestión de calidad y capacitación, pertinentes a sus necesidades.

Deberá mejorar el nivel de gestión ante las instituciones del sector y el gobierno local e integrarse a la cadena de la piscicultura.

El gobierno debe garantizar que los programas de educación y los centros de formación presten suficiente atención a las empresas cooperativas.

El Estado, debe prestar especial atención a las cooperativas como organizaciones de propiedad privada controladas por sus socios y reconocer la necesidad de funcionar en el marco de un ambiente competitivo, favorecer su identidad, de tal manera que les permita desempeñar un papel característico tanto como empresas económicas como dentro de la sociedad civil.



Nariño, es un territorio con una gran gama de recursos naturales que se constituye en un potencial competitivo para la producción de alimento acuícola como la trucha.

El gobierno y el sector privado deben formar grupos de trabajo dedicados a discutir el futuro de la piscicultura y el aprovechamiento de la biodiversidad biológica de nuestro País para potencializar las especies piscícolas para la producción comercial intensiva como una alternativa de generación de empleo rural y de ingresos.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVEAR, Jaime y PANTOJA, Yovany. Estudio de factibilidad para la conformación de una empresa procesadora y comercializadora de filetes de trucha ahumados y refrigerados en el Municipio de Pasto – Nariño. Universidad de Nariño, 2001.

BETANCOURT G., Benjamín. Papeles de Trabajo para Planes Estratégicos. Módulo de Planeación Estratégica. Cali, 2004

BETANCOURT G., Benjamín. Diseño Organizacional. Colombia, MBA Ediciones. 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, 5 ed. México: Impresora Roma, 1997.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA - DANE

HENDERSON, Bruce. “El Concepto de Estrategia” en Manual de Administración Estratégica. México, Mc Graw Hill. Capítulo 1. 1983

JARILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. España. Mc Graw Hill, 1992

MINTZBERG, Henry. Y otros. El proceso Estratégico. Madrid, Prentice may Iberia, 1999

OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. México. Mc Graw Hill, 1982

PEREZ C., Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Universidad del Valle. Cali, 1990

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México. Editorial CECSA, 1984

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia estratégica – Planeación y gestión estratégica: teoría y metodología. Bogotá. 5ª. Ed., Editores 3R. 1.997.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, 1985

SERNA, G, Humberto. La Gestión Empresarial., De la teoría a la praxis, Colombia, Legis. 1992

STEINER, George. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México, Editorial CECSCA. 1985

THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, A. Administración Estratégica. Textos y casos. México, Mc Graw Hill, 2004

# ANEXOS

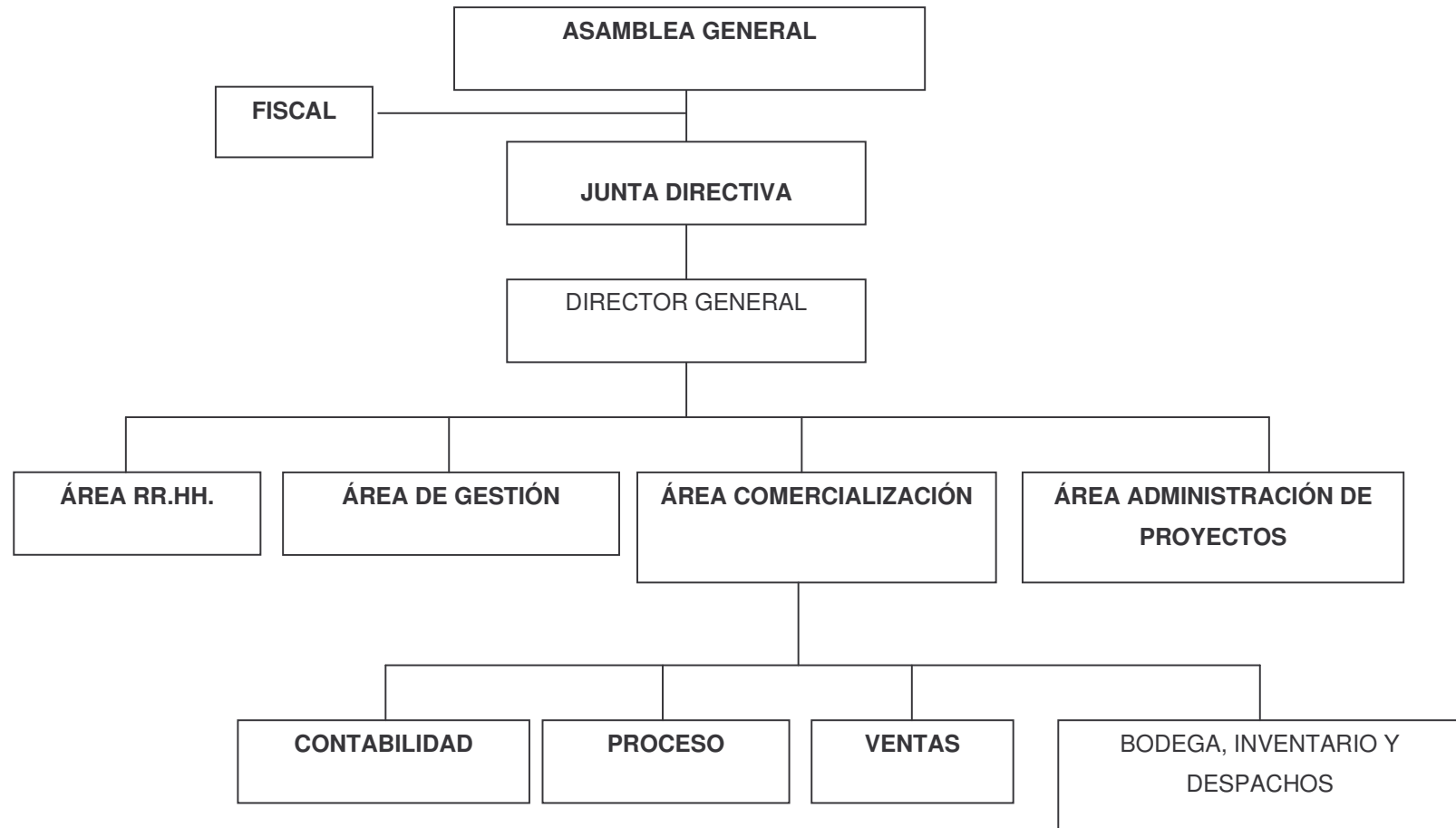
ANEXO A. Imagen Corporativa COOMACO - Fotografías

# Asistencia Técnica Piscícola



COOPERATIVA MULTIACTIVA AGROPISCICOLA DE LA COCHA - COOMACO 1996 -2007

**Anexo B Estructura Administrativa de la Corporación Agro Piscícola de la Cocha - COOMACO**



**Anexo C Censo de Organizaciones Productoras de Trucha Arco Iris Municipio de Pasto – 2006**

**GRUPOS ORGANIZADOS PRODUCTORES DE TRUCHA QUE PERTENECEN A LA COOPERATIVA DE TRUCHICULTORES DEL ENCANO “COMACO”**

GRUPO	No. DE PERSONAS	No. TOTAL DE BENEFICIARIOS	No. DE JAULAS	No. TOTAL DE ANIMALES	No. DE KILOS COMERCIALIZADOS MENSUAL	No. DE KILOS COMERCIALIZADOS ANUAL
APROSAT	9	36	15	24.000	1.200	14.400
APROSANTE	13	52	2	36.000	1.000	12.000
AGROPECUARIA ROMERILLO	5	20	5	11.500	200	2.400
PISCÍCOLA ROMERILLO	6	24	4	5.700	200	2400
PROGRESO DEL GUAMUEZ	4	16	4	9.000	250	3.000
PISCÍCOLA REMOLINO	7	28	10	32.800	500	6.000
NUEVO AMANECER	5	20	5	9.000	117	1.404
INDUSTRIAL	3	12	8	5.000	400	4.800
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>208</b>	<b>53</b>	<b>133.000</b>	<b>3.867</b>	<b>46.404</b>

**GRUPOS ORGANIZADOS QUE NO PERTENECEN A COMACO ENCANO**

GRUPO	No. DE PERSONAS	No. TOTAL DE BENEFICIARIOS	No. DE JAULAS	No. TOTAL DE ANIMALES	No. DE KILOS COMERCIALIZADOS MES	No. DE KILOS COMERCIALIZADOS AÑO
PROGRESO DEL MAÑANA	10	40	5	5.500	225	2.700
NUEVO FUTURO	11	44	6	8500	100	1.200
LOS NARANJOS	7	28	6	8.000	200	2.400
CARBOCOCHA	7	28	10	38.800	1.200	14.400
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>140</b>	<b>27</b>	<b>60.800</b>	<b>1.725</b>	<b>20.700</b>

### GRUPOS ORGANIZADOS EN EL CORREGIMIENTO DE SANTA BÁRBARA – MUNICIPIO DE PASTO

GRUPO	No. DE PERSONAS	No. TOTAL DE BENEFICIARIOS	No. DE JAULAS	No. TOTAL DE ANIMALES	No. DE KILOS COMERCIALIZADOS MES	No. DE KILOS COMERCIALIZADOS AÑO
AGROPECUARIO	4	16	2	3.000	30	360
CARBONEROS DEL CARMEN	7	28	5	8.000	145	1.740
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>44</b>				

### GRUPOS ORGANIZADOS DEL CORREGIMIENTO CATAMBUCO – MUNICIPIO DE PASTO

GRUPO	No. DE PERSONAS	No. TOTAL DE BENEFICIARIOS	No. DE JAULAS	No. TOTAL DE ANIMALES	No. DE KILOS COMERCIALIZADOS MES	No. DE KILOS COMERCIALIZADOS AÑO
PISCÍCOLA SAN ANTONIO	21	84	4	3.000	41,60	499
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>84</b>				

Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico - UMATA - Pasto.



## Anexo D Censo de Productores de Trucha Arco Iris Municipio de Pasto – 2006

GRUPO O USUARIO	# DE PROPIETARIOS	CORREGIMIENTO/ VEREDA	CULTIVO EN:	Nº. DE JAULAS O ESTANQUES	LÍNEA	FASES	No. DE ALEVINOS	No. De dedinos	No. De juveniles	No. De adultos	Total de animales	No. Kilos comercializados mensuales	No. Kilos comercializados anuales		
													Presentación	M <sup>3</sup>	Kg. Anual
Julio Cesar Josa	1	Encano Vereda Santa Teresita	Estanques	1	Trucha	1	0	0	1.000	0	1.000	16,60	en fresco	150,00	199
Nuevo Amanecer	5	Encano Vereda Santa Teresita	Estanques	5	Trucha	0	8.000	0	0	1.000	9.000	117,00	en fresco	200,00	1.404
Félix Almeida	1	Morasurco Vereda San Juan Bajo	Estanques	3	Trucha	2	3.000	0	0	1.000	4.000	84,00	en fresco	160,00	1.008
Eduardo Castillo	1	Santa Bárbara Vereda La Esperanza	Estanques	2	Trucha	1	0	0	0	1.500	1.500	31,25	en fresco	150,00	375
Cristóbal Criollo	1	Santa Bárbara Vereda La Esperanza	Estanques	3	Trucha	1	0	0	4.000	0	4.000	30,00	en fresco	300,00	360
Rafael Dorado	1	Santa Bárbara Vereda La Esperanza	Estanques	2	Trucha	1	0	3.000	0	0	3.000	30,00	en fresco	450,00	360
Agropecuario Santa Bárbara	4	Santa Bárbara Vereda La Esperanza	Estanques	2	Trucha	1	0	0	3.000	0	3.000	30,00	en fresco	170,00	360
Carboneros del Carmen	7	Santa Bárbara Vereda El Carmen	Estanques	5	Trucha	2	3.000	0	5.000	0	8.000	145,00	en fresco	200,00	1.740
Antonio Flores	1	Santa Bárbara Vereda El Carmen	Estanques	3	Trucha	1	0	0	0	2.002	2.002	41,60	en fresco	120,00	499

Edelmo Castillo	1	Santa Bárbara Vereda El Carmen	Estanques	2	Trucha	2	1.500	0	1.500	0	3.000	41,60	en fresco	300,00	499
Piscícola San Antonio	21	Catambuco Vereda San Antonio	Estanques	4	Trucha	1	3.000	0	0	0	3.000	41,60	en fresco	250,00	499
Moisés Botina	1	Encano Vereda Santa Lucía	Estanques	2	Trucha	1	0	0	2.000	0	2.000	33,33	en fresco	150,00	400
Abraham López	1	Encano Vereda Santa Lucía	Estanques	2	Trucha	1	0	0	2.000	0	2.000	41,60	en fresco	250,00	499
Jesús Perez	1	Cabrera	Estanques	2	Trucha	1	0	0	3.000	0	3.000	56,25	en fresco	600,00	675
Elías Jojoa	1	Encano Vereda El Naranjal	Estanques	8	Trucha	3	0	2.000	2.000	4.000	8.000	200,00	en fresco	172,80	2.400
Rubén Jojoa	1	Encano Vereda Naranjal	Estanques	2	Trucha	0	3.000	0	0	0	3.000	104,00	en fresco	14,40	1.248
<b>SUBTOTAL</b>				<b>48</b>			<b>21.500</b>	<b>5.000</b>	<b>23.500</b>	<b>9.502</b>	<b>59.502</b>				<b>0</b>
José Coral	1	Encano Vereda el Puerto	Jaulas	14	Trucha	4	22.000	3.000	8.000	5.000	38.000	416,00	en fresco	350,00	4.992
Pedro Figueroa	1	Encano Vereda el Puerto	Jaulas	9	Trucha	1	0	5.800	0	0	5.800	104,00	en fresco	17,50	1.248
Antonio Montenegro	1	Encano Vereda el Puerto	Jaulas	4	Trucha	2	6.000	6.000	0	0	12.000	229,00	en fresco	500,00	2.748
Jaime Mora	1	Encano Vereda el Puerto	Jaulas	3	Trucha	1	3.500	0	0	0	3.500	62,50	en fresco	75,00	750
Giovanny	1	Encano Vereda el Puerto	Jaulas	4	Trucha	1	0	0	10.000	0	10.000	416,00	en fresco	300,00	4.992
Aníbal Piscal	1	Encano Vereda El Carrizo	Jaulas	4	Trucha	4	4.000	2.000	2.000	4.000	12.000	250,00	en fresco	390,00	3.000
Carlos Aníbal Ortega	1	Encano Vereda El Carrizo	Jaulas	3	Trucha	1	5.000	0	0	0	5.000	166,00	en fresco	14,40	1.992
Alirio Tepud	1	Encano Vereda Motilón	Jaulas	6	Trucha	2	7.000	0	2.600	0	9.600	104,00	en fresco	300,00	1.248
Aureliano	2	Encano Vereda Romerillo	Jaulas	9	Trucha	3	8.000	0	8.000	10.000	26.000	250,00	en fresco	172,80	3.000
Leonel Jojoa	1	Encano Vereda Romerillo	Jaulas	3	Trucha	2	5.000	0	0	200	5.200	166,60	en fresco	400,00	1.999
Progreso del Guamués	4	Encano Vereda Romerillo	Jaulas	4	Trucha	2	6.000	0	0	3.000	9.000	250,00	en fresco	700,00	3.000

Carlos Jojoa	1	Encano Vereda Romerillo	Jaulas	2	Trucha	2	3.000	0	0	3.000	6.000	104,16	en fresco	20,16	1.250
Lucila Matamanchoy	2	Encano Vereda Romerillo	Jaulas	6	Trucha	3	2.000	1.000	0	2.000	5.000	200,00	en fresco	400,00	2.400
Progreso del Mañana	10	Encano Vereda Romerillo	Jaulas	5	Trucha	2	2.500	0	3.000	0	5.500	225,00	en fresco	320,00	2.700
Piscícola Romerillo	5	Encano Vereda Romerillo	Jaulas	4	Trucha	1	0	0	5.700	0	5.700	200,00	en fresco	150,00	2.400
Agropecuario Romerillo	4	Encano Vereda Romerillo	Jaulas	5	Trucha	3	5.000	5.000	0	1.500	11.500	200,00	en fresco	9 m <sup>2</sup>	2.400
Marleny Buchely	1	Encano Vereda Romerillo	Jaulas	12	Trucha	3	15.000	30.000	0	10.000	55.000	1.600,00	en fresco	135 m <sup>2</sup>	19.200
Harold Sangel Chalet. Suizo	1	Encano Vereda Ramos	Jaulas	7	Trucha	3	0	5.000	2.000	3.000	10.000	200,00	Vacío	69,12 m <sup>2</sup>	2.400
Danilo Caicedo, Ramiro Ortega, Pedro Ortega	3	Encano Vereda Santa Lucia	Jaulas	7	Trucha	3	2.000	0	5.000	7.000	14.000	150,00	en fresco	750,00	1.800
Jaime Orlando Cañizales	1	Encano Vereda Santa Lucia	Jaulas	10	Trucha	2	5.000	200	2.500	200	7.900	80,00	en fresco	400,00	960
José Abraham Cruz	1	Encano Vereda Santa Lucia	Jaulas	3	Trucha	3	0	0	1.500	0	1.500	50,00	en fresco	160,00	600
Nuevo Futuro	11	Encano Vereda Santa Lucia	Jaulas	6	Trucha	2	2.500	0	0	6.000	8.500	100,00	en fresco	750,00	1.200
Viky Delgado	3	Encano Vereda el Naranjal	Jaulas	11	Trucha	3	5.000	0	10.000	5.000	20.000	280,00	en fresco	1050,00	3.360
Los Naranjos	7	Encano Vereda el Naranjal	Jaulas	6	Trucha	2	0	0	5.000	3.000	8.000	200,00	en fresco	350,00	2.400
Carmen Lidia de la Cruz	1	Encano Vereda el Naranjal	Jaulas	8	Trucha	2	3.000	0	0	1.500	4.500	245,50	en fresco	128,00	2.946
Francisco Gutiérrez	1	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	14	Trucha		18.000	0	0	4.000	22.000	200,00	en fresco	573,00	2.400
Jorge y Jaime Castro	2	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	8	Trucha	1	0	0	3.500	0	3.500	145,00	0	0,00	1.740
Luis Carlos Guerrero	1	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	8	Trucha	1	10.000	0	0	0	10.000	187,50	en fresco	400,00	2.250
Julio Cesar Josa y Yolanda Josa	2	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	3	Trucha	2	1.000	0	1.000	0	2.000	84,00	en fresco	525,00	1.008

Aprosat	9	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	15	Trucha	0	11.000	0	12.000	1.000	24.000	1.200,00	en fresco	400,00	14.400
Industrial	3	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	8	Trucha	0	5.000	0	0	0	5.000	400,00	en fresco	240,00	4.800
Leocanda Pejendino	1	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	4	Trucha	1	3.000	0	0	0	3.000	84,00	en fresco	312,50	1.008
Juan Fernando Matamanchoy, Ever Obando, José Moran	3	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	15	Trucha	4	12.000	8.000	8.000	5.000	33.000	1.000,00	en fresco	512,20	12.000
APROSANTE	13	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	21	Trucha	2		20.000	4.000	12.000	36.000	1.000,00	en fresco	500,00	12.000
Efrén Vallejo	2	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	7	Trucha	2	3.000	9.000	0	6.000	18.000	160,00	0	3,92	1.920
Lucio Delgado	1	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	4	Trucha	2	3.000	3.000	0	0	6.000	104,00	en fresco	1128,00	1.248
Paulo Sacanambuy	1	Encano Vereda Santa Teresita	Jaulas	12	Trucha	3	6.000	0	4.000	4.000	14.000	400,00	en fresco	1200,00	4.800
Sergio López	1	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	8	Trucha	0	0	0	0	0	0	0,00	en fresco	375,00	0
Enrique Buesaquillo y Ángel Báez	2	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	8	Trucha	4	7.000	6.500	11.500	10.000	35.000	800,00	en fresco	467,50	9.600
Benjamín López	1	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	7	Trucha	3	5.000	10.000	1.000	0	16.000	320,00	en fresco	200,00	3.840
Sergio López y Joel López	2	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	10	Trucha	2	12.000	0	0	3.000	15.000	300,00	en fresco	128,00	3.600
Gonzalo López y Franco Pejendino	2	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	6	Trucha	2	8.000	0	0	5.000	13.000	800,00	en fresco	338,00	9.600
Benjamín López y Orlando Buesaquillo	2	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	5	Trucha	3	7.000	2.000	0	2.000	11.000	160,00	en fresco	250,00	1.920
Piscícola Remolino	7	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	10	Trucha	3	12.000	10.000	0	10.800	32.800	500,00	en fresco	900,00	6.000
CARBOCOCHA	7	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	10	Trucha	4	10.000	9.800	9.000	10.000	38.800	1.200,00		1217,80	14.400
Jorge Nelson Lopez	1	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	24	Trucha	4	30.000	15.000	10.000	10.000	65.000	1.000,00	en fresco	50 m2	12.000

Antonio y Felipe Montenegro	2	Encano Vereda Mojondinoy	Jaulas	24	Trucha	3	14.000		3.000	7.000	24.000	280,00	en fresco	30 m2	3.360
William Miramag	2	Encano Vereda Santa Rosa	Jaulas	10	Trucha	2	2.000	0	0	4.000	6.000	100,00	en fresco	36 m2	1.200
Jenny Villota	1	Encano Vereda Santa Rosa	Jaulas	9	Trucha	4	6.000	4.000	6.000	200	16.200	183,33	en fresco	16 m2	2.200
Cecilia Miramag	1	Encano Vereda Santa Rosa	Jaulas	4	Trucha	1	3.000	0	0	0	3.000	84,00	en fresco	24 m2	1.008
Luis Villota	1	Encano Vereda Santa Rosa	Jaulas	4	Trucha	2	3.000	3.000	0	0	6.000	104,16	en fresco	40m2	1.250
INTIYACO	1	Encano Vereda Santa Clara	Jaulas	26	Trucha	4	6.000	7.000	11.000	2.000	26.000	300,00	en fresco	32 m2	3.600
Rosaura y Arturo Jojoa	2	Encano Vereda Santa Clara	Jaulas	5	Trucha	2	450		500	6.500	7.450	283,00	en fresco	32 m2	3.396
Carlos Matamanchoy	1	Encano Vereda el Puerto	Jaulas	18	Trucha	3			2.000	22.000	24.000	2.800,00	en fresco	80 m2	33.600
<b>SUBTOTAL</b>				<b>462</b>			<b>308.950</b>	<b>165.300</b>	<b>151.800</b>	<b>188.900</b>	<b>814.950</b>				<b>0</b>
Carlos Matabanchoy	1	Encano Vereda Santa Teresita	Piletas	12	Trucha	2	200.000 y 100.000 ovas	0	0	0	300.000	100.000,00	en fresco	48 m2	1.200.000
Juan Fernando Matamanchoy	1	Encano Vereda Santa Teresita	Piletas	24	Alevinos	2	500.000	0	0	0	500.000	150.000,00	en fresco	48 m2	1.800.000
Orlando Buesaquillo y Eliécer Buesaquillo	2	Encano Vereda Mojondinoy	Piletas	4	Alevinos	1	25.000	0	0	0	25.000	25.000,00	en fresco	48 m2	45.000
GUAYRAPUNGO (CORPONARIÑO)	1	Encano Vereda Casapamba	Piletas	50	Alevinos	1	25.000	0	0	0	25.000	25.000,00	en fresco y empacado al vacío	0,00	300.000
<b>SUBTOTAL</b>		<b>90</b>			<b>550.000</b>		<b>850.000</b>								
<b>TOTAL GENERAL</b>						<b>146</b>	<b>880.450</b>	<b>170.300</b>	<b>175.300</b>	<b>198.402</b>	<b>1.724.452</b>	<b>21.471,58</b>		<b>21005,98</b>	<b>257.659</b>

Fuente: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico - UMATA - Pasto.

