

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRABAJADORES Y JUBILADOS DEL MUNICIPIO DE PASTO –
COOTRAMUPASTO LTDA.
PERIODO 2006 - 2008

ODIS ROLANDO RODRÍGUEZ MARTÍNEZ
CARLOS ALBERTO DELGADO ORDÓÑEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRABAJADORES Y JUBILADOS DEL MUNICIPIO DE PASTO –
COOTRAMUPASTO LTDA.
PERIODO 2006 - 2008

ODIS ROLANDO RODRÍGUEZ MARTÍNEZ
CARLOS ALBERTO DELGADO ORDÓÑEZ

Trabajo Final para optar el título de Especialistas en Alta Gerencia.

Asesor
ARMANDO PATIÑO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005

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

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de octubre de 1966, emanado del
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de Aceptación

Director

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2006

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

A Dios y María que guiaron nuestro camino y nos dieron fuerzas para culminar con éxito nuestra especialización.

A la Administración Municipal , Periodo del Dr. Eduardo Alvarado Santander, 2001 – 2003 por habernos impulsado a superarnos en nuestros trabajos dentro de la administración.

A la Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, VIPRI, Especialización en Alta Gerencia.

A la Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto – COOTRAMUPASTO LTDA. institución que nos permitió desarrollar nuestro trabajo, a su consejo de administración, gerente y demás empleados, seres de gran valor humano.

De manera especial a nuestro asesor Dr. ARMANDO PATIÑO MORA, quien apoyó de manera directa y decidida el proceso de este trabajo de tesis.

A los doctores Carlos Arturo Ramírez Gómez y Oscar Benavides Paz: Jurados de Tesis, por sus valiosos aportes.

A la Fundación PROAMBIENTE: por su importante apoyo logístico.

A todas aquellas personas que siempre confiaron en nosotros, en nuestro profesionalismo, en nuestra capacidad para afrontar los retos y en el deseo constante de superación y servicio, tanto a nivel personal como profesional.

DEDICATORIA

A Dios por permitirme terminar mi especialización; a la memoria de mi padre, a mi madre, por haberme inculcado el valor de la superación y la lucha constante por lograr los ideales; a la razón de mi existencia, mis hijos; a mi esposa Alix Andrade, quienes me brindaron comprensión y amor, a mis amigos más cercanos quienes siempre estuvieron conmigo, en todos los momentos me brindaron su apoyo, para no desfallecer y continuar adelante.

CARLOS ALBERTO DELGADO ORDOÑEZ

Dedico a:

Mi esposa Marleny por su comprensión y apoyo incondicionales.

Mi hija Irina Marlén y mi nieto Luís Felipe

Mi hijo Rolando Fabio

Mi tía Guiomar

Mis hermanas, hermano y demás familiares, allegados y Amigos.

ODIS ROLANDO RODRIGUEZ MARTINEZ

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la formulación del Plan Estratégico para una empresa del Sector de Economía Solidaria, como es la Cooperativa de trabajadores, Empleados y Jubilados del Municipio de Pasto, Departamento de Nariño, República de Colombia, para el periodo 2006-2008, aplicando diferentes modelos de la planeación estratégica, básicamente la del Dr. Benjamín Betancourt Guerrero y Fred R. David, habiéndose abordado temas como los siguientes: la Historia y caracterización de la cooperativa, el análisis de los factores externos: Demográfico, Político, Jurídico, Económico, Social, Tecnológico, Cultural y Ecológico, la Matriz de Evaluación de Factores Externos – E.F.E, la Matriz de Evaluación Integrada del Entorno. Se hizo el estudio y análisis del ambiente competitivo del sector cooperativo, utilizando como marco de referencia la teoría de Michael Porter, el Diamante Competitivo, las cinco fuerzas competitivas, la Cadena de Valor Genérico y el análisis de la competencia, a través de la Matriz del Perfil Competitivo y los Radares del Benchmarking.

Posteriormente se realizó un completo análisis interno de la cooperativa, la descripción de cada uno de los servicios que presta y cuales son sus clientes actuales y potenciales. Se analizó el Área Administrativa, el Área de Servicios y Mercadeo, el Área de Gestión del Talento Humano y el Área Financiera y Contable, concluyendo con la Matriz de Evaluaciones de factores Internos – E.F.I.; concluyendo con el listado y la Matriz DOFA.

A continuación se presenta el Direccionamiento Estratégico, que comprende la Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y las Matrices: Estrategias Ansoff, Posición Estratégica y Evaluación de Acción – PEEA, de Gran Estrategia, Interna y Externa – IE y finalmente la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica – MCPE. En el siguiente acápite se diseña el Plan de Acción con sus respectivos Programas, Proyectos, Objetivos y Actividades, Cronograma, Presupuesto y los Responsables; se definieron las Políticas de la Empresa, una fase de Seguimiento y Control a través de diversos indicadores y por último las Conclusiones y Recomendaciones, en donde lo más importante es la aplicación de las estrategias de Penetración en el Mercado, desarrollo de Mercado, Diversificación y Desarrollo del Producto, con el fin de crecer y competir ante cooperativas más competitivas.

ABSTRACT

The present work consists on the formulation of the Strategic Plan for a company of the Sector of Solidary Economy, like he/she is the Cooperative of workers, Employees and Pensioners of the Municipality of Grass, Department of Nariño, Republic of Colombia, for the period 2006-2008, applying different models of the strategic planeation, basically that of the Dr. Benjamin Betancourt Guerrero and Fred R. David, there being you approached topics like the following ones: the History and characterization of the cooperative, the analysis of the external factors: Demographic, Political, Juridical, Economic, Social, Technological, Cultural and Ecological, the Womb of Evaluation of External Factors - E.F.E, the Womb of Integrated Evaluation of the Environment. It was made the study and analysis of the competitive atmosphere of the cooperative sector, using like reference mark Michael's theory Porter, the Competitive Diamond, the five competitive forces, the Chain of Generic Value and the analysis of the competition, through the Womb of the Competitive Profile and the Radars of the Benchmarking.

Later on he/she was carried out a complete internal analysis of the cooperative, the description of each one of the services that he/she lends and which are their current clients and potentials. It was analyzed the Administrative Area, the Area of Services and Marketing, the Area of Administration of the Human Talent and the Financial and Countable Area, concluding with the Womb of Evaluations of Internal factors - E.F.I.; concluding with the listing and the Main DOFA.

Next the Strategic Directionment is presented that understands the Vision, Mission, Strategic Objectives and the Wombs: Strategies Ansoff, Strategic Position and Evaluation of Action - PEEA, of Great Strategy, Interns and External - IE and finally the Quantitative Womb of the Strategic Planning - MCPE. In the following paragraph the Plan of Action is designed with its respective Programs, Projects, Objectives and Activities, Chronogram, Budget and the Responsible ones; they were defined the Politicians of the Company, a phase of Pursuit and Control through diverse indicative and lastly the Conclusions and Recommendations where the most important thing is the application of the strategies of Penetration in the Market, development of Market, Diversification and Development of the Product, with the purpose of to grow and to compete before more competitive cooperatives.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. TEMA	20
1.1 TITULO	20
2. PROBLEMA	21
3. FORMULACION DEL PROBLEMA	23
4. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	24
5. OBJETIVOS	25
5.1 OBJETIVO GENERAL	25
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
6. JUSTIFICACIÓN	26
7. MARCO DE REFERENCIA	27
7.1 MARCO TEORICO	27
7.1.1 Teorías de los Modelos de los enfoques	27
7.1.2 Principios básicos de la Administración Estratégica	28
7.1.2.3 Modelo planteado para la elaboración de un Plan de Desarrollo Estratégico	35

7.2 Marco Conceptual	37
7.3 MARCO JURIDICO	44
8. DELIMITACION	45
9. METODOLOGÍA	46
10. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	48
10.1 CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	54
11. ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO	56
11.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS	57
11.1.1 Entorno Demográfico	57
11.1.2 Entorno Político	59
11.1.3 Entorno Jurídico	65
11.1.4 Entorno Económico	71
11.1.5 Entorno Social	76
11.1.6 Entorno Tecnológico	86
11.1.7 Entorno Cultural	90
11.1.8 Entorno Ecológico	93
11.2 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS -E.F.E-	98
11.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO	100
12 ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR COOPERATIVO	106
12.1 EI AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR COOPERATIVO	107
12.1.1 El Diamante Competitivo	108

12.1.2	Las Cinco Fuerzas Competitivas	120
12.1.3	La Cadena de Valor Genérico	126
12.1.3.1	Estrategia actual de la cooperativa representada en la cadena de valor	129
12.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA – <i>BENCHMARKING</i>	129
12.2.1	Cooperativas Competidoras y/o a Comparar	130
12.2.2	Matriz de Perfil Competitivo	135
13.	ANÁLISIS DEL CLIENTE	143
13.1	IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE	143
13.2	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	144
13.2.1	Descripción de los Servicios que presta la Cooperativa a los Clientes o Afiliados	144
14.	ANÁLISIS INTERNO DE LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES Y JUBILADOS DEL MUNICIPIO DE PASTO – COOTRAMUPASTO LTDA.	149
14.1	IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	150
14.1.1	Antecedentes Históricos	150
14.1.2	Cultura organizacional	153
14.1.3	La Base Social	155
14.1.4	Normatividad interna	156
14.2	Análisis Situacional Interno	157
14.2.1	Área Administrativa	157
14.2.2	Área de Servicios y Mercadeo	159
14.2.3	Área de Gestión del Talento Humano	163

14.2.4 Area Financiera y Contable	164
14.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - E.F.I.	168
15 ANÁLISIS DOFA	172
15.1 EXPLICACION EN LA CONSTRUCCION DE LA MATRIZ DOFA	174
16. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	178
16.1 VISION	178
16.1.1 Visión actual	179
16.1.2 Establecimiento de la Nueva Visión Corporativa	179
16.2 MISIÓN	179
16.2.1 Misión actual	181
16.2. Establecimiento de la Nueva Misión Corporativa	181
16.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	181
16.3.1 Objetivos Financieros	182
16.3.2 Objetivos de Crecimiento	182
16.3.3 Objetivos de Competitividad	183
16.3.4 Objetivos de Responsabilidad Social	184
16.4 ESTRATEGIAS	185
16.4.1 Matriz Ansoff	185
16.4.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEEA	188
16.4.3 Matriz de Gran Estrategia	191
16.4.4 Matriz Interna Externa – IE	192
16.4.5 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE	193

16.4.5.1 Construcción de matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE	193
16.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COOPERATIVA	198
17. PROPUESTA PARA EL AÑO 2006	200
17.1 PLAN DE ACCION	200
17.1.1 ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL	200
17.2 Área de Gerencia	202
17.2.1 PROGRAMAS, PROYECTOS Y OBJETIVOS DE CORTO PLAZO AREAGERENCIA	202
17.2.2 Programa	202
17.3 Proyectos	210
17.4 CRONOGRAMA	216
17.5 RECURSOS Y PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE ACCION	217
17.6 RESPONSABLES DEL PLAN DE ACCIÓN Y DE LAS ACTIVIDADES POLÍTICAS	220
17.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL	221
17.7.1 Importancia del Control	221
17.8 INDICADORES DE GESTION	222
18 CONCLUSIONES	226
19. RECOMENDACIONES	228
BIBLIOGRAFÍA	230
ANEXOS	233

ÍNDICE DE TABLAS

	Pàg.
Tabla 1. Asociados a Encuestar por Estrato Salarial	47
Tabla 2. Relación de Clientes Asociados de la Cooperativa	143
Tabla 3. Clasificación de los Clientes Afiliados por ingreso salarial y Pensional	144
Tabla 4. Evolución de las Afiliaciones a la Cooperativa	162
Tabla 5. Evaluación de la Misión actual	181
Tabla 6. Selección y Calificación de Variables	188

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz del Entorno Demográfico	59
Cuadro 2. Matriz del Entorno Político	64
Cuadro 3. Matriz del Entorno Jurídico	70
Cuadro 4. Matriz del Entorno Económico	75
Cuadro 5. Matriz del Entorno Social	86
Cuadro 6. Matriz del Entorno Tecnológico	90
Cuadro 7. Matriz del Entorno Cultural	93
Cuadro 8. Matriz del Entorno Ecológico	96
Cuadro 9. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas	97
Cuadro 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	99
Cuadro 11. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno	101
Cuadro 12. Matriz de la Cadena de Valor Genérico	127
Cuadro 13. Matriz del Perfil Competitivo	138
Cuadro 14. Matriz de Segmentación	147
Cuadro 15. Matriz de Fortalezas y Debilidades Área Administrativa	159
Cuadro 16. Matriz de Fortalezas y Debilidades de Servicios y Mercadeo	163
Cuadro 17. Matriz de Fortalezas y Debilidades Área Talento Humano	164
Cuadro 18. Matriz de Fortalezas y Debilidades Área Financiera y Contable	168
Cuadro 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI	170
Cuadro 20. Matriz de Listado DOFA	172
Cuadro 21. Matriz DOFA	175
Cuadro 22. Matriz de Formulación de la Misión	179
Cuadro 23. Matriz ANSOFF	185
Cuadro 25. Análisis Situacional Actual	200
Cuadro 26. Plan de Acción	217

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Administrativa Actual	54
Figura 2. Análisis del Entorno	56
Figura 3. Mapa de la Cadena Productiva	116
Figura 4. Esquema del Diamante Competitivo	118
Figura 5. Las Cinco Fuerzas Competitivas	125
Figura 6. Radar del Benchmarking	141
Figura 7. Radar del Benchmarking	142
Figura 8. Esquema del Análisis Interno	149
Figura 9. Matriz de Gran Estrategia	191
Figura 10. Matriz Interna Externa IE	192
Figura 11. Estructura Organizativa Propuesta	

LISTA DE ANEXOS

INTRODUCCIÓN

El incremento sustancial en el ambiente competitivo en donde se desenvuelven las organizaciones, les impone restricciones de efectividad y eficacia cada vez mayores en su gestión. Esto lleva a relieves las decisiones sobre estrategias que se deben adoptar acerca de lo que debe y lo que realmente puede hacer una organización en el contexto competitivo en el cual se desenvuelve.

Frente a la urgente necesidad en cualquier organización de diseñar y llevar a cabo una gestión estratégica, busca este trabajo presentar un conjunto integrado de elementos metodológicos en un marco mínimo conceptual de Planeación Estratégica, que permite a la Gerencia y en general al recurso humano involucrado en decisiones, la elaboración adecuada de las decisiones estratégicas que la organización debe tomar para una eficaz y eficiente gestión.

El propósito final del presente trabajo es la formulación de un Plan Estratégico para una empresa del Sector de Economía Solidaria, como es la Cooperativa de trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto, para el periodo 2006-2008, que busca identificar las debilidades y fortalezas que ésta posee, como también las oportunidades y amenazas que están en el Entorno, expuestas a través de la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, y así poder diagnosticar en forma precisa su situación actual.

Se hace el análisis competitivo del sector cooperativo, a través del Diamante competitivo, las cinco fuerzas competitivas y la cadena de valor genérico. Se analiza además la competencia o sea el Benchmarking, para terminar con la matriz de Perfil Competitivo. Posteriormente se analiza el Cliente, los productos y servicios que presta la cooperativa.

En otro aparte, se realiza el análisis interno de COOTRAMUPASTO LTDA, en sus diferentes áreas y su cultura organizacional, para culminar con la matriz de Evaluación de Factores Internos EFI. Luego viene la construcción de la Matriz DOFA y el Direccionamiento Estratégico, proponiendo nueva Visión y Misión Corporativa, identificando sus objetivos estratégicos y proponiendo diversas estrategias con el uso y aplicación de múltiples matrices, muy utilizadas por la Planeación Estratégica.

Por último la elaboración de un Plan de Acción con programas, proyectos, objetivos y actividades a un año, con inclusión de Cronograma, Recursos y Responsables. Se diseñan políticas, proceso de seguimiento y control con indicadores de gestión, todo lo anterior servirá de orientación a todas las personas que hacen parte de esta organización con miras a obtener los resultados y metas propuestas.

1.TEMA

Aplicación de la Planeación Estratégica a una Empresa del Sector Cooperativo, ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.1 TITULO

Formulación del Plan Estratégico para la Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto, COOTRAMUPASTO LTDA.

2. PROBLEMA

La Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto, es una empresa perteneciente al sector de economía solidaria, creada hace veinte años resultado de la crisis económica que atravesaba el Municipio de Pasto. A lo largo de su vida la cooperativa ha desarrollado la prestación directa de los servicios de ahorro, créditos ordinarios, créditos extraordinarios y créditos educativos, créditos de Recreación y Turismo, calamidad doméstica; y en convenio con casa comerciales: créditos en mercancías y el servicio pre-exequial. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos, la cooperativa aún no ha logrado satisfacer las necesidades sentidas de sus afiliados, considerados sus dueños y clientes a la vez, ni tampoco el impacto económico esperado, que le permita ser más competitiva, con proyección a nuevos mercados y servicios, ampliar su patrimonio y capital de trabajo; y por ende mejorar la atención al cliente y la calidad de sus servicios, que en últimas obtenga el posicionamiento deseado dentro del sector cooperativo en el ámbito Local y Regional.

Se considera que el problema se presenta en todas las áreas que componen la estructura organizacional de la cooperativa, por cuanto existe una relación directa entre cada una de sus dependencias, y el problema es generalizado.

La situación afecta directamente a 607 afiliados actuales e indirectamente a un gran número de asociados potenciales, quienes ante las normas establecidas por la cooperativa, no han podido ingresar a la organización, privándose de sus servicios. Dentro de los afiliados actuales, los más perjudicados son los empleados públicos de menor rango y los empleados provisionales también de igual clasificación, debido a sus bajos salarios. Por otra parte la gerencia está involucrada directamente en el problema ante el deseo de sacar adelante a la organización, mejorando la ampliación y la prestación de los servicios.

La situación se presenta cuando la cooperativa amplía su rango de afiliación a otros sectores vinculados con la administración municipal, como los profesores municipales, los empleados de carrera administrativa, los empleados de carrera de la Dirección Municipal de Salud, de Tránsito y Transporte e INVIPASTO; luego a los empleados de carrera Administrativa del Concejo Municipal; posteriormente se permitió el ingreso a personal de algunas Empresas donde el municipio tiene acciones (EMAS S.A., y E.P.S. Cóndor), por último se permitió el ingreso a los empleados provisionales.

El crecimiento de asociados, que pasó de 107 en 1987, a 551 afiliados a 31 de Diciembre del 2003 (el 415%) y a 607 (el 567%) de afiliados a 30 de junio de 2005, ha hecho que la cooperativa no se haya desarrollado como se esperaba,

acorde a las expectativas de los afiliados, quienes presionan la demanda por mayores y mejores servicios.

Las causas principales del problema están relacionadas por una parte a lo baja captación de recursos que por concepto de aportes de asociados percibe la cooperativa; lo que limita la capacidad de inversión y el capital de trabajo para ampliar su portafolio de servicios, de tal manera que atienda oportunamente las solicitudes de los asociados tanto de efectivo, como de artículos de primera necesidad y de otros bienes y servicios, entre ellos de vivienda, educación y recreación, a esto se suma la imposibilidad de ingreso de nuevos socios, ante las políticas cerradas de la organización, que impide que se dejen de percibir mayores ingresos por aportes de nuevos socios.

La baja captación de aportes que percibe la cooperativa, se debe a los bajos incrementos salariales (promedio en el último año del 6.4%), como política estatal, lo que ha frenado la capacidad de ahorro y endeudamiento de los asociados. El capital social es de \$1.431.987.384, que representa un promedio aproximado de \$2.359.000, de capital social per cápita.

Otra de las causas lo constituye el impedimento jurídico administrativo, que limita la gestión de sus directivas entorno a la búsqueda de nuevas alternativas que conlleven a mejorar sus estados financieros.

La cooperativa carece además de suficiente personal en su estructura administrativa, para atender más óptimamente a sus clientes y aplicar un plan de Marketing de sus productos.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿ Que elementos y situaciones externas e internas debemos considerar para formular el Plan Estratégico para la Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto?.

4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿ Qué influencia tiene el entorno Económico, Social, Cultural, Jurídico y Tecnológico en el desarrollo de la Cooperativa?.

¿ Qué otros servicios requiere la Cooperativa para satisfacer las necesidades de sus afiliados?

¿ Cómo se manifiesta la atención actual al cliente por parte de los empleados de la Cooperativa?

¿ Qué efectos genera el estado financiero de la Cooperativa en los últimos años?

¿ La estructura administrativa actual responde a los requerimientos actuales de la entidad?

¿ Qué efectos tiene la competencia sobre la cooperativa?.

¿Cuál son las características del sistema de información, control y seguimiento de la Cooperativa?.

¿ Cuales son las características del mercadeo de servicios en la Cooperativa?

¿ Cómo influye la fidelidad de los asociados en el funcionamiento de la Cooperativa?

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Formular el Plan Estratégico para la Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto, para el periodo 2006 – 2008.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y limitar históricamente a la cooperativa de Trabajadores, empleados y Jubilados del Municipio de Pasto.
- Analizar el ambiente externo de la organización para identificar amenazas y oportunidades.
- Realizar el análisis competitivo del sector al cual pertenece la organización.
- Hacer el estudio de la competencia (Benchmarking), para conocer el nivel competitivo de la empresa.
- Realizar el análisis interno para conocer fortalezas y debilidades.
- Realizar el direccionamiento estratégico de la cooperativa.
- Elaborar el Plan de acción para el área Gerencial y demás dependencias de la empresa.
- Diseñar el Sistema de Seguimiento, Control y evaluación.

6. JUSTIFICACIÓN

La investigación que aquí se propone, busca mediante la formulación de un modelo de planeación estratégica aplicado a la Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto, identificar y buscar la satisfacción de las necesidades de sus asociados por medio de la ampliación del portafolio de servicios, creando además una estructura administrativa ideal para cumplir con los nuevos servicios, con calidad y eficiencia, buscando siempre mejorar la competitividad de la empresa, para lograr su posicionamiento en el mercado del sector solidario.

El trabajo de investigación es importante para sus autores, por cuanto permite a través de él aplicar los conocimientos adquiridos en la especialización de Alta Gerencia, especialmente en lo referente al módulo de Planeación Estratégica, en una empresa allegada a nuestro sector laboral como es COOTRAMUPASTO LTDA.

La Planeación Estratégica es un modelo que ha sido probado a nivel mundial, cuyos resultados han permitido direccionar el funcionamiento de empresas en sus diferentes áreas y a nivel de los diversos sectores de la economía mundial, con éxitos comprobados.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 MARCO TEÓRICO

7.1.1 Teorías de los Modelos de los enfoques. En las últimas tres décadas del siglo XX, hemos visto en el campo de administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han dominado la escena en estas tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de la época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes periodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido: *El estilo de planeación*, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983). *El estilo visionario*, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991). *El estilo del aprendizaje*, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000?).

Las herramientas analíticas seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Tener ambiciones seguirá siendo fundamento para la motivación y el establecimiento de metas. La teoría del caos seguirá enseñándonos que la vida real no se compone de una serie de acontecimientos interconectados que se suceden uno detrás de otro y que producen acontecimientos totalmente predecibles, la aplicación de la teoría del aprendizaje, es decir, creando y compartiendo nuevos conocimientos. Lo positivo de estos estilos se adaptará a los nuevos tiempos pero no desaparecerá; pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente se debe pensar como enfrentar un cambio cada vez más no-lineal discontinuo e impredecible.

Ayer, el poeta español Antonio Machado (1875- 1939), probablemente nos estaba invitando a abandonar esa arraigada visión newtoniana del mundo donde pensábamos que hasta cierto punto todo lo podíamos controlar, cuando decía: "caminante no hay camino se hace camino al andar". Hoy Gibson, Handy, Senge y Prahalad, dicen que el camino se acabó aquí y que hay que ir construyendo uno nuevo.

La orientación para el siglo XXI, que se deduce del pensamiento de los filósofos contemporáneos de cultura empresarial del mundo, parece ser la siguiente: *Reformular principios*, los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal. *Replantear la competencia*, a la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia. *Replantear el control y la complejidad*, creando un nuevo modo de operar las organizaciones basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones. *Reformular el liderazgo*. *Redefinir mercados*, analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercado en relación cliente-empresa. *Redefinir el mundo*, en base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industrial, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

7.1.2 Principios básicos de la Administración Estratégica. Estrategia. La administración antes de llegar a ser la disciplina que conocemos antes de independizarse como ciencia liberal, ha tenido muchas influencias, filósofos, la iglesia católica, psicólogos, sociólogos, economistas, empresarios y militares. Indudablemente los militares han contribuido con muchos aportes a la ciencia de la administración, entre las cuales tenemos organización lineal, mando, jerarquía, autoridad, delegación, dirección, centralización, descentralización, Estado Mayor (Staff), disciplina, liderazgo, estrategia, táctica. La estrategia es el aporte de las organizaciones militares, significando que las milicias han estado siempre forzadas a manejar grandes cantidades de recursos logísticos y personal, por lo tanto han tenido que desarrollar principios de administración.

Pero, ¿qué es estrategia? Una definición simple es dirigir con arte una operación militar, según el diccionario significa habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto.

La historia nos ha demostrado que los hombres han salvado sus diferencias a través de la confrontación violenta, las guerras siempre han existido y existirán, por lo tanto, la estrategia también siempre ha existido y existirá, por cuanto siempre ha buscado la eliminación del enemigo cada vez con más "arte". Ahora la estrategia ya no es propiedad exclusiva de los militares, por que ahora se aplica a diversos campos, uno de ellos a la gestión empresarial, por lo cual cabe preguntarnos, si aplicamos la estrategia en la empresa es para ¿aniquilar al enemigo?.

Aunque la historia de la humanidad tiene muchos héroes y líderes militares, merecen especial importancia por su influencia en la estrategia y su aplicación a los negocios.

- *Sun Tzu*: Fue un general Chino que vivió cerca del año 500 a.n.e. al que se le atribuye una serie de ensayos sobre la guerra titulado “El Arte de la Guerra” y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo. Aunque no define exactamente el término estrategia más aconsejaba en lo que corresponde a la estrategia ofensiva para asegurar el camino a la victoria. Algunas citas son:

- “El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin pelear”
- “Todas la guerras están basadas en la decepción”
- “El supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo...”
- “Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro”.
- Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales”.

Karl Von Clausewitz (1780-1831): General Prusiano, combatió contra Napoleón en el ejército ruso y en 1814 volvió a su patria. En su libro “De la Guerra” expuso las bases de una nueva estrategia y estudió la actividad bélica desde el punto de vista filosófico. Su obra tiene plena vigencia, muchos de sus conceptos básicos y el autor mismo son citados frecuentemente en la literatura militar contemporánea; entre sus citas están:

- “La estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de la fuerzas militares en el combate”.
- En la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto.
- “La incertidumbre es la dificultad de ver claramente, constituye una de las más potentes fricciones en la guerra y hace que las cosas aparezcan con visos distintos a lo que habíamos imaginado”.

El surgimiento de los conceptos de estrategia 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 la 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 periodo 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.

Los principales Gurúes en estrategia empresarial de la actualidad son los siguientes:

- *Alfred D. Chandler* (1918 -) nació en Delaware, Estados Unidos, profesor emérito en la Harvard Business School, es un historiador y sociólogo cuya obra intelectual ha sido decisiva para el ámbito de la historia de la empresa.

En su obra "Strategy & Structure" (1962) Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors, Estándar Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia. Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos, estuvo determinada de manera gradual, por su estrategia de mercadeo; la estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. "Si la estructura no sigue a la estrategia –escribe-, el resultado final es la ineficiencia". Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales.

- *Igor Ansoff* (1918-2002): Se le incluye dentro de los gurúes por ser el "padre de la Administración Estratégica". Entre sus obras: Corporate Strategy (1965), Business Strategy (1969), Strategic Management (1984), The Firm: Meeting The legacy challenge (1986), The New Corporate Strategy (1989). Ansoff propone diversas categorías de estrategia, cada empresa encaja en cualquiera de ellas o puede hacer combinaciones cuando busca objetivos a largo plazo:

- Máximo rendimiento actual: el fin de la empresa es generar ganancias.
- Utilidades de capital: obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio: busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social: estrategia para demostrar intereses en cuestiones cívicas.
- Filantropías: la empresa remite recursos a objetivo no económicos o a instituciones sin fines de lucro.
- Actitud ante los riesgos: reducir riesgos aunque se reduzca utilidades. En un artículo publicado, simplificó su concepto en dos oraciones: "la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es

parte del ambiente”, para agregar “cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”.

- *Michael Porter*: en los inicios de los '80 del siglo XX, la estrategia vuelve a estar en la cima con el trabajo de este académico, profesor de la Harvard Business School, consultor y autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional, autor de 16 libros, entre las que se incluye *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985), *On Competition* (1998). También es autor de más de 60 artículos en publicaciones especializadas, creó el concepto de “ventaja competitiva” que formaría parte del discurso empresarial y más tarde, el político.

- “La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar”.
- “Una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto. Y yo sostengo que el único objetivo que puede apoyar una estrategia fiable es una rentabilidad superior”.
- “Un líder también tiene que asegurar que todos entiendan la estrategia. La estrategia se acostumbró a ser pensamiento de alguna visión mística que sólo las personas de la alta dirección entendían, pero eso violaba el más fundamental propósito de una estrategia, que es informar a todos de las miles de cosas que se consiguen hacer en una organización a diario y asegurar que esas cosas estén alineadas en la misma dirección básica”.
- “Intentar ubicarse en el medio deja a la empresa en una situación estratégica muy pobre”.

- *Gary Hamel*: Profesor de Management Estratégico e Internacional en la London Business School, forma parte del grupo investigador Thomas S. Murphy de la Universidad de Harvard y es presidente de la firma consultora internacional Strategos. Se lo califica como el mayor gurú en estrategia del mundo, Peter Senge del MIT, lo considera como “el más influyente pensador sobre estrategia en el mundo occidental”. Ha cambiado el enfoque y el lenguaje de estrategia en muchas de las más exitosas compañías del mundo: Shell, Nokia, Ford, entre otros, el Dr. Hamel y sus colegas de Strategos han ayudado a los equipos de gerencia a crear estrategias que rompan las reglas y que les han generado al final de cuentas, millones de dólares en utilidades. Hamel afirma que las empresas se preocupan más en la reducción de costos que en la misma producción y esto se debe a que su visión estratégica es demasiado limitado, llega a la conclusión que el estratega debe ser un revolucionario, alguien que rompa los esquemas, sólo así se conseguirá reinventar el sector y hacerlo más rentable: “hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria”.

- "La estrategia es un proceso de descubrimiento", es decir, la estrategia es descubrir e inventar, innovación continua.
- Tenemos que reconocer que la Planeación Estratégica no es lo mismo que estrategia. La Planeación produce planes, no estrategias. La profesión de elaborar estrategia tiene un gran problema: no existe una teoría para crear estrategia".

- *C. K. Prahalad*: Nacido en 1941 en la India, ingeniero, master en Management en su país, consultor independiente, profesor de Business Administration en la Universidad de Michigan, se especializa en estrategia corporativa y en el rol y valor agregado de la alta administración de empresas multinacionales grandes y diversificadas. La contribución del profesor Prahalad en pensamiento estratégico son ampliamente conocidos. En 1992, la revista Business Week lo describió como "el más influyente pensador en estrategia corporativa". Ha sido consultor de la alta administración en empresas como AT & T, Citicorp, Colgate Palmolive, Oracle, Phillips, Unilever, entre otras.

- "Hoy en día las empresas deben ir hasta el fondo dentro de sus organizaciones para reinventar sus estrategias"
- "La estrategia es revolución y hasta ahora no se conoce una monarquía que haya fomentado su propia revolución.
- "Puesto que los gerentes más antiguos no están muy inclinados al cambio, la gente que está en otros niveles y más cerca de las nuevas tecnologías, de los clientes y de los competidores podrían ayudar a la formulación de la estrategia de la compañía".
- "Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propuestas ortodoxias. "Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir".

- *Kenichi Ohmae*: de Japón, es consultor de negocios, reformador social, periodista, asesor de gobiernos, doctor en ingeniería nuclear, defensor de la globalización y un gran pensador de Estrategia. Su tesis en el éxito de sus compatriotas es que no residió en grandes Staffs de Planeamiento Estratégico en sus empresas, sino en un estratega talentoso que se guió por un triángulo estratégico: empresa, clientes y competencia.

El Dr. Ohmae recomienda que los estrategas usen como método un proceso de abstracción, para mostrar que pasaría en caso que por ejemplo una empresa otrora fuerte y con larga trayectoria en el mercado empiece a mostrar signos que su vigor competitivo declina. Ohmae recomienda que el primer paso en proceso de abstracción es usar las tormentas de ideas y las encuestas de opinión para reagrupar y particularizar los aspectos en los cuales la empresa está en desventaja frente a sus competidores.

- “Una estrategia de negocios exitosa, dice en la “Mente del estratega”, no viene de un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más bien que racional”

- *Henry Mintzberg*: Es profesor de Administración en la McGill University de Montreal y profesor de Organización en el INSEAD de Fontainebleau. Conocido por sus estudios de Desarrollo Estratégico y Práctica Gerencial, es autor o coautor de siete libros, incluyendo entre otros: *The Nature of Managerial Work* (1973), *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (1989), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (1995), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management* (1999). Dentro de su pensamiento expresa lo siguiente:

- “Las estrategias no se desarrollan bajo una cédula, concebida en forma inmaculada. Pueden aparecer en cualquier tiempo y en cualquier lugar de la organización típicamente a través de procesos de aprendizaje informal más que en los de la planeación formal”.
- “La simple conclusión, a la que deberemos regresar, es que la Planeación Estratégica es incompatible actualmente con una verdadera elaboración de estrategias”
- “La elaboración de estrategias es realmente un proceso tanto visionario como de aprendizaje, pero la visión es inaccesible para aquellos que no pueden “ver” con sus propios ojos...”
- “La elaboración efectiva de estrategias conecta el hacer al pensar, lo que en turno vincula la instrumentación a la formulación. Pensamos para actuar, para estar seguros, pero también actuamos para pensar”

En 1994, Henry Mintzberg en su libro “El auge y la decadencia de la Planeación Estratégica”, argumentó que el método usual de crear estrategia – la Planeación Estratégica, no funcionaba. Fallaba, porque incorrectamente asumía que las discontinuidades podían predecirse, por que los estrategas estaban desconectados de las operaciones y porque el proceso de hacer estrategia se había convertido en rito formal. Además, Mintzberg dijo que la Planeación tradicional no conducía a la estrategia porque la estrategia es síntesis y la síntesis junta organizadamente las ideas, mientras que la”.

“En esta era de la nueva economía ninguna estrategia de negocios puede construirse sobre análisis o información fragmentaria o parcial. En este caso si las cosas salen bien será por una simple cuestión de suerte o de intuición. El verdadero estratega no depende ni de la una ni de la otra. La estrategia no se concibe para escenarios estáticos donde los competidores no reaccionan o donde no existen las discontinuidades; si así fuera, la estrategia sería un asunto meramente administrativo, pero no lo es porque no es algo predecible, cuantificable o controlable...” La estrategia tiene una lógica paradójica, es un

fenómeno objetivo que nace del conflicto humano, las condiciones o las situaciones surgen involuntariamente de sus participantes, hoy día puede ser favorable, pero mañana puede ser un peligro.

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 quehacer 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 trata de tomar decisiones estratégicas hoy, para que en el mediano y largo plazo las organizaciones sean lo que nos proponemos.

En el nuevo contexto, el diagnóstico como primer paso del proceso de planeación formal cambia 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 un 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 (Ohmae, 1982). Los planes de la empresa y el fortalecimiento de su gestión deben corresponder 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.

7.1.3 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.

Se retoma el proceso planteado por la Doctora Martha Pérez, quien a su vez retoma 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.

Se describe a continuación en forma sintética qué se entiende por cada uno de los componentes:

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.

El Análisis del Entorno de la Organización: Se compone de:

- 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.

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.

Formulación del Plan Estratégico que comprende:

- La Misión: entendida 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 organización.
- Las Estrategias marcan el camino para lograr los objetivos propuestos. Son las vías seleccionadas entre las diferentes alternativas que se ofrecen.
- 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 claves 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 va 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.

7.2 MARCO CONCEPTUAL

Gestión de carteras

Actividad consistente en la administración y gestión de los activos financieros que componen la cartera de un cliente con el objeto de obtener el máximo rendimiento posible. El gestor de carteras puede tratarse de una sociedad de valores y bolsa, un banco, una caja de ahorros, etc., que puede actuar libremente o según lo encomendado por el cliente.

Descapitalización

Proceso de pérdida de valor de los elementos patrimoniales de una sociedad. Puede ser manifiesta cuando se refleja contablemente en el saldo deudor de la cuenta de pérdidas y ganancias, o encubierta si se debe a una infradotación a la amortización y a las provisiones, lo que producirá una mayor carga en el

ejercicio en que se proceda a la sustitución o pérdida definitiva del elemento que se amortiza o provisiona.

Descentralización

Sistema de organización de las empresas en el que la dirección se reparte entre los diferentes niveles funcionales.

Desempleo

Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.

Dirección participativa por objetivos

Modalidad de dirección por objetivos, consistente en la participación de los directivos y trabajadores en el establecimiento de los objetivos.

Equipo de trabajo

Grupo de personas que, en una empresa o asociación, están organizadas con un mismo objetivo.

Esperanza de vida de un producto

Número de años que se estima que un producto permanezca en el mercado antes de que deba ser retirado por falta de ventas o por otros motivos.

Exención tributaria

Bonificación fiscal por la que, en determinados casos observados por la ley, el sujeto pasivo se ve liberado del pago de parte o la totalidad de un impuesto. Debe diferenciarse de la no sujeción, pues en ésta no se ha realizado actividad alguna que sea considerada como imponible, mientras en aquélla, y en condiciones normales, existiría el deber de pagar el tributo.

Financiar

Proporcionar los fondos necesarios para la puesta en marcha, desarrollo y gestión de cualquier proyecto o actividad económica. Los recursos económicos obtenidos deben ser retornados durante el plazo y retribuidos a un tipo de interés fijo o variable previamente preestablecido, si bien los fondos propios de la empresa constituyen otra fuente de financiación.

Lanzar al mercado

Introducir en el mercado un nuevo producto tras una serie de investigaciones y pruebas. El lanzamiento suele ir acompañado de una campaña de publicidad y marketing para dar a conocer el nuevo producto.

Línea de crédito

Modalidad de crédito bancario por la que el banco abre una cuenta de crédito al prestatario para que éste disponga de ella en la forma que estime conveniente dentro del plazo y cuantía estipulados. El coste de la operación se determina en función del importe del crédito dispuesto.

Línea de productos

Conjunto de productos de una misma marca o empresa, con unas características similares, que satisfacen unas necesidades parecidas para un grupo homogéneo de clientes o que poseen un mismo nivel de precios.

Matriz

Instrumento matemático utilizado para el tratamiento de datos, formado por una serie de números ordenados en filas y columnas.

Mercadeo

En mercadología, todo aquello que guarda relación con la comercialización de un producto. Es más utilizado en Hispanoamérica.

Mercado

Cualquier demanda real o potencial de bienes de diversa naturaleza que se vea satisfecha por la oferta de dichos bienes y sus sustitutos. Se puede clasificar por la naturaleza del bien y por el número de ofertantes; que puede ir de muchos (competencia perfecta) a uno sólo (monopolio) pasando por el oligopolio, cuando los ofertantes son pocos.

Merchandising

Utilizada en inglés, se traduce en castellano por mercadeo y se refiere al aspecto del marketing que está relacionado estrictamente con la comercialización (distribución, promoción y venta) de bienes o servicios, que recoge las tácticas y técnicas más sutiles para la captación de clientes.

Muestra

Conjunto de elementos que se han seleccionado aplicando técnicas estadísticas y que, por ello, puede representar razonablemente el colectivo al que pertenece.

Parámetro

En las distribuciones de probabilidad, valor teórico de la variable representativa de la población, el cual se calcula a partir del estudio del comportamiento estadístico de la variable seleccionando una muestra aleatoria de dicha población.

Planificación estratégica

Esta expresión surgió a mediados de los años sesenta, cuando se estaban produciendo cambios de tanta envergadura en el entorno de las empresas (desarrollo tecnológico, ampliación de los mercados y de la competencia, etc.) que impedían que, como hasta entonces, el futuro pudiera conocerse mediante la proyección del pasado. La planificación estratégica es, por tanto, el proceso de fijación de los objetivos a largo plazo de una empresa y el establecimiento de los sistemas de decisión y control necesarios para la consecución de aquellos, con el fin de adaptar la empresa a un entorno en el que la frecuencia del cambio es cada vez mayor.

Poder adquisitivo

Volumen de bienes y servicios a los que puede acceder, por término medio, una persona o grupo de personas dado su nivel de renta.

Poder de mercado

Grado de diferenciación que consigue un producto o línea de productos en un mercado y que hace que sea preferido por los consumidores de entre los de la competencia. Esto permite que se fijen márgenes de beneficio mayores para la empresa que los de una situación de competencia perfecta. La situación de dominio por excelencia es el monopolio.

Política social y económica

Conjunto de medidas dictadas por las autoridades de un país en relación con materias tan diversas como la cultura, el medio ambiente, la salud, la seguridad social, la familia, el empleo, las condiciones laborales de los trabajadores nacionales tanto en ese país como fuera de él, etc., pero todas ellas con el mismo objetivo: incrementar el bienestar de la sociedad.

Posición económica

Situación de rentabilidad y capacidad de generar beneficios que tienen los activos de una empresa.

Posición financiera

Situación del pasivo exigible de una empresa: su estructura y capacidad de devolución de las deudas y obligaciones contraídas.

Productividad

Para una unidad económica determinada, indicativo del uso y aprovechamiento, es decir, del rendimiento que se obtiene de cada factor de producción. Se mide mediante el cociente entre la cantidad total de producción de un bien o servicio y la cantidad de un determinado factor utilizado en su producción. El grado de

productividad se traduce en competitividad dentro del mercado; así, si la productividad conseguida es muy alta, se ocupará una posición mejor que la de los competidores.

Producto

Bien o servicio resultado de un proceso productivo que nace para cubrir las necesidades específicas de los consumidores.

Promoción de ventas

Conjunto de actividades realizadas en las fases de comercialización y distribución de los bienes y servicios y que tienen como finalidad facilitar la entrada de nuevos productos en el mercado o aumentar las ventas de productos ya existentes.

Publicidad

Conjunto de actividades emprendidas por una persona o empresa en el ejercicio de su actividad con la finalidad de dar a conocer un producto, un servicio o una empresa e influir de forma favorable en su demanda. Los medios de comunicación social son unos de los soportes fundamentales de la publicidad.

Red de distribución

Organización encargada de colocar los diferentes productos en el punto final de venta a terceros.

Relación capital-producto

Cociente entre el capital invertido en una operación y el producto derivado de ella, por lo que es un instrumento muy útil para determinar la viabilidad de diferentes proyectos de inversión.

Remanente

Saldo final que arroja una cuenta, es decir, importe sobrante, normalmente de poca importancia, tras el proceso de saldo de una cuenta.

Rendimiento de la inversión

Rentabilidad que se obtiene de la asignación de los recursos financieros a los proyectos de inversión, y que se estima mediante unos métodos o criterios de valoración y selección de inversiones que tienen en cuenta los flujos de caja derivados de la inversión, los cuales se actualizan con el fin de homogeneizar las cantidades de dinero percibidas en distintos momentos de tiempo; de esta forma se pueden escoger, entre todas las inversiones, las más rentables que maximicen el valor de la empresa.

Responsabilidad solidaria

Responsabilidad aplicable a un grupo de personas, de forma que todos responden ante la obligación en su conjunto y en primer grado, sin necesidad de previa declaración de insolvencias del principal, y el acreedor puede dirigirse contra cualquiera o contra todos a la vez para su cumplimiento.

Transferencia de tecnología

Proceso de adquisición del conjunto sistematizado de conocimientos aplicados a varios campos y que contribuyen al desarrollo económico de un país. Las principales transferencias se realizan a través de la compra directa (patentes, marcas, know-how, etc.), de la adopción de tecnología libre en el mercado, de la explotación de licencias y de fusiones, adquisiciones o cooperación con empresas tecnológicamente desarrolladas. Internacionalmente, las fórmulas establecidas para ello son la inversión directa, la importación de productos, los contratos de adquisición de patentes, marcas y modelos, de cesión temporal de uso y de asistencia técnica.

Velocidad de circulación del dinero

Partiendo de la ecuación representativa de la teoría cuantitativa del dinero $MV = PT$, y donde M es la oferta monetaria, V la velocidad media de circulación del

dinero, P los precios y T el volumen de transacciones, la velocidad de circulación del dinero puede definirse como $V = PT/M$, es decir, como la relación existente entre la cantidad de bienes o servicios o renta nacional expresada en términos nominales y la cantidad de dinero en circulación, lo que proporciona información acerca del número de veces que en un año el dinero cambia de manos.

7.3 MARCO JURÍDICO

La Cooperativa de trabajadores, empleados y jubilados del Municipio de Pasto, es una empresa del sector de la economía solidaria que se rige por un amplio marco jurídico como: La Constitución Nacional, que regula la actividad económica y ejerce su control sobre la misma. La ley 79 de 1988, y sus decretos reglamentarios, que reemplazó al decreto 1598/ 63 y algunos artículos de la Ley 24/81. La Ley 79 determinó principalmente entre sus objetivos el reconocimiento al sector cooperativo como de interés común por considerarlo un sistema eficaz para el desarrollo económico como equitativo en el entorno regulatorio de precios a favor de la comunidad y en especial el de las clases populares. La Ley 454/98 y sus decretos reglamentarios por medio de la cual se regula la economía solidaria y crea la Superintendencia de Economía Solidaria; quien ejerce la vigilancia, inspección y control de las organizaciones de economía solidaria, crea el fondo de garantías para las cooperativas de ahorro y crédito (FOGACCOOP). La ley 115 o Ley General de Educación, por la cual se da participación al sector privado en la prestación del servicio de la educación formal en la cual el sector cooperativo puede participar. La Ley 788/2002 de Reforma Tributaria en la cual se refiere a los contribuyentes del régimen tributario especial y entre otras las cooperativas quedarán exentas del impuesto y rentas complementarias si el 20% del remanente tomado de los fondos de educación y solidaridad se invierten de manera autónoma y bajo el control de los organismos de supervisión en programas de educación formal. La Ley 510/99 que modificó parcialmente la Ley 454/98. La Ley 795/03 Reforma Financiera, que trata sobre facultades de la Superintendencia de Economía Solidaria y otras normas que cobijan a las entidades solidarias supervisadas reformando parcialmente la Ley 454/98. El código de comercio vigente entre otras.

8. DELIMITACION

El trabajo a realizarse es en la Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto, Ltda., cuyo domicilio es el Municipio de Pasto, con sede en la ciudad San Juan de Pasto.

Se pretende formular un Plan Estratégico para un periodo de tres años, comprendido entre 2006 – 2008.

9. METODOLOGÍA

Es una investigación de carácter exploratoria y descriptiva, por cuanto corresponde analizar el entorno de la empresa, su parte interna y en general realizar su diagnóstico estratégico, describir las necesidades de la empresa y sus afiliados y plantear alternativas de solución.

Se utilizaron los siguientes métodos:

Método Inductivo: que consiste en partir de condiciones particulares para llegar a situaciones generales.

Método Deductivo: Se analizarán las condiciones generales para culminar en las particulares.

Método Analítico: Análisis externo, interno, causas – efectos, análisis de la competencia, análisis de estrategias entre otros.

Se utilizaron diversas técnicas de recolección de información como las fuentes primarias y secundarias. Para la recolección de información de fuentes primarias se aplicó la técnica de la encuesta, dirigida a los asociados, considerados como la población objetivo, tomando como parámetro el salario mensual devengado en el último año.

Para la definición del tamaño de la muestra, se utilizó el método de muestreo conglomerado, agrupando a los asociados en cinco estratos, según su salario así:

- 1°: de \$300.000 a \$500.000
- 2°: de 501.000 a 800.000
- 3°: de 801.000 a 1.100.000
- 4°: de 1.101.000 a 1.400.000
- 5°: de 1.401.000 y más.

Teniendo en cuenta que el universo está constituido por el total de asociados de los diferentes Sectores de la Alcaldía municipal de Pasto, Pensionados y de Institutos descentralizados de la administración municipal y tomando como información básica el salario mensual devengado en el año 2004, se calculó el tamaño muestral utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N^2 Z^2 \alpha/2 * P * Q}{(N-1) * E^2 + P * Q Z^2 \alpha/2}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño Población: 607 asociados de la cooperativa.

Z $\alpha/2$ = Nivel de confianza del 95% (1.96)

P = Probabilidad de ser encuestado: 0.50

Q = Probabilidad de no ser encuestado: 0.50

E = Error admisible: 10%

$$n = \frac{607 * 3.8416 * 0.25}{(606) * (0.01) + 0.25 * 3.8416} = 83.04$$

n = 83 encuestas

El cálculo de encuestas dentro de los asociados de la Cooperativa, se hará en forma proporcional a su estratificación salarial. La aplicación de la encuesta por estrato, se realizará al azar. Tabla 1

Tabla 1. Asociados encuestados por Estrato Salarial

ESTRATOS SALARIALES	NUMERO ASOCIADOS	%	TOTAL ENCUESTAS
DE \$300.000 A \$500.000	178	29.3	24
DE \$501.000 A \$800.000	136	22.4	19
DE \$801.000 A \$1.100.000	206	33.9	28
DE \$1.101.000 A \$1.400.000	58	9.6	8
DE \$1.401.000 Y MAS	29	4.8	4
TOTAL	607	100	83

FUENTE: Esta investigación, Pasto 2005

10. IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Somos pocos, pero cada día somos más. Somos débiles, pero cada día tenemos más fuerza. Somos, dicen, utópicos, pero cada día nuestras realidades son más palpables... Somos gente muy diversa y dispersa, pero cada día estamos más y mejor organizados. Somos, mayoritariamente, personas del Norte, pero cada día tenemos y hacemos más presente al Sur. Ya no somos inocentes, ni en la buena ni en la mala, pero seguimos apostando por cambiar esta sociedad. Y estamos convencidos, convencidas, de que la economía solidaria está cargada de futuro.

Andrés Esteben

“Así como en las grandes cooperativas en el resto del país fueron creadas por Sindicatos y Dirigentes Sindicales, también en el municipio de Pasto, el Sindicato de trabajadores desarrolló una campaña importante de motivación entre los trabajadores afiliados, para organizar una cooperativa, como una opción económica para solucionar en alguna medida las múltiples necesidades de sus afiliados.

Por la década de los 80, los trabajadores del municipio de Pasto, vivían una crítica situación económica y social, debido al incumplimiento continuo en el pago de sus obligaciones laborales por parte del gobierno municipal de turno. Tal situación ocasionó, que los trabajadores vendieran sus salarios, prestaciones sociales y a obtener créditos con exagerada tasa de interés en detrimento de su calidad de vida.

En medio de marchas y protestas que organizaba el Sindicato en procura de reclamar el cumplimiento de los derechos económicos y sociales, surge en forma inmediata la idea de conformar una cooperativa, la cual fue liderada por el presidente del sindicato del periodo 1.981 – 1982, señor Edgar Augusto Andrade Ramírez, tuvo el respaldo de la junta directiva conformada entre otros por: Gustavo Santiago Mora (Secretario), Jesús López Barba (Fiscal) y Luis Fidencio Chicaiza (Tesorero), se sumaron a ellos los señores: Juan Castro, Carlos Carreño, Josefina Eraso, Alicia Tiznes, Hernando Javier Meneses, Luciano Narváez y Silvio Roberto Guerrero entre otros.

Con ellos se inicia un proceso de información y estudio a cerca de las características de una cooperativa; mientras que en el seno del Sindicato, se percibía un ambiente de desconfianza, incertidumbre y temores, por el impacto que tenía esta clase de ideas; muchos se preguntaban: quien garantizaría que los ahorros van a ser bien manejados?, la respuesta a este interrogante fue la oportunidad de demostrar que cuando una organización se la orienta y administra, ceñidos estrictamente a unos principios y valores, los resultados para el asociado son positivos, siempre y cuando se cumpla con los objetivos propuestos. En el

proyecto de estatutos que se habían elaborado conjuntamente con el señor Silvio Roberto Guerrero, entre los más importantes están:

- Promover y fomentar el ahorro entre sus afiliados
- Otorgar préstamos a sus asociados, de acuerdo con sus aportes.
- Prestar ayuda económica y social a sus miembros.
- Servir de intermediario con entidades de crédito y casas comerciales, para adquirir artículos de primera necesidad a precio de costo.
- Promover la educación técnica y general de sus miembros.
- Adquirir a cualquier título y poseer los bienes muebles e inmuebles para el ejercicio de sus actividades”¹.

El 16 de julio de 1984 mediante Resolución No. 1218 expedida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, le fue reconocida su personería jurídica, denominándose Cooperativa de Trabajadores del Municipio de Pasto Ltda.; el número de afiliados con que inició la cooperativa fue de 107, que se constituyeron en socios fundadores.

El capital suscrito con el cual se inició la cooperativa fue de \$1.070.000, correspondiente a un aporte inicial de \$10.000 por asociado, pagados en cuotas mensuales de \$500.00; la cuota de admisión se fijó en la suma de \$300.00 por cada afiliado.

Los hechos más importantes que han ocurrido a lo largo de los 20 años de vida jurídica de la cooperativa son: ²

1985-1986: A través de la convención colectiva de trabajo, se establecieron permisos remunerados, mediante los cuales, se asignaban comisiones a quienes hubieran adquirido el carácter de directivo sindical para que se desarrollaran funciones administrativas en la cooperativa.

1989: Se realizó una reforma de estatutos en la cual se destaca el cambio de razón social, la que hasta entonces se denominaba cooperativa de trabajadores del Municipio de Pasto Ltda., sería “Cooperativa de ahorro, crédito y consumo de trabajadores, jubilados y empleados del municipio de Pasto Ltda.”; de igual manera se contempló la posibilidad de instalar un supermercado, proyecto que no fue viable, por la alta inversión de capital requerida; se eliminan las restricciones de admisión, y se da apertura al ingreso de jubilados y empleados del municipio de Pasto.

1995: Nuevamente se cambia la razón social, eliminando las expresiones “ahorro, crédito y consumo”, para dar paso a la cooperativa de trabajadores, empleados y

¹ Edgar Andrade Ramírez, breve Reseña histórica de la cooperativa de Trabajadores, empleados y jubilados del municipio de Pasto Ltda., Revista COOTRAMUPASTO LTDA. 20 años, P. 11, Dic/2004

² Ibíd

jubilados del municipio de Pasto Ltda.; se ajustan los estatutos de acuerdo a la ley 79/88 y demás disposiciones reglamentarias; se genera una difícil situación económica y organizacional, a raíz del retiro de 165 asociados, por desvinculación de funcionarios de la administración municipal, a través de un plan de retiro voluntario, propuesto por el entonces Alcalde, Dr. Antonio Navarro Wolf.

1997: Se dan por terminadas las comisiones de los trabajadores oficiales que laboraban en la cooperativa, eliminándose así, el grado de dependencia administrativa, manejándose desde ese entonces como una entidad independiente y de carácter privado.

1999: Se realiza una reforma de estatutos, ajustándolos a la Ley 454/98 y otras disposiciones legales vigentes.

2000: Se da inicio a la inversión de recursos en adquisición de tecnología dura y blanda, lográndose así la sistematización de procesos tan importantes como contabilidad y cartera, los cuales se llevaban en forma manual.

2001: Por primera vez se llevaron a cabo talleres de socialización de proyectos en un Centro Recreacional de Chachagui; igualmente en este año se realizó el primer encuentro fraternal cooperativo, evento que quedó institucionalizado.

2002: Por primera vez se entrega bono navideño a los asociados.

2003: Se reforman los estatutos y se toman como hechos relevantes, la creación del Fondo para Recreación y Turismo, la creación del Fondo Preexequial, la admisión provisional de la Administración y la sustitución de la Asamblea general de Asociados, por Asamblea general de Delegados.

2004: Se adquieren valiosos elementos (TV., VHS, DVD, video Cámara, Proyector de Acetatos, video Been y computador portátil), como herramienta para el desarrollo de las diversas actividades educativas; se realizó la primera asamblea general de delegados.

2005: Mediante reforma de Estatutos, se cambió la razón social de la cooperativa, eliminándose la expresión empleados, y quedando Cooperativa de trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto Ltda., conservándose la Sigla COOTRAMUPASTO LTDA.; se aprobó la admisión de nuevos afiliados como los pensionados de otros fondos de pensiones, cuyo vínculo laboral haya sido la Alcaldía Municipal de Pasto; al esposo (a), o compañero (a) permanente, un hijo o hija o un hermano o hermana del asociado, con vínculo laboral a término indefinido o que tenga un establecimiento de comercio legalmente constituido con una antigüedad de tres años. Se modificó la terminología de aportes extraordinarios por “aportes voluntarios” (modificaciones enviadas a la Superintendencia de Economía Solidaria para su control de legalidad).

De acuerdo a sus necesidades, la cooperativa ha venido realizando reformas de sus estatutos; en la actualidad cuenta con 607 asociados y se ha ampliado su rango de afiliación a otros sectores de la administración municipal como la Secretaría de Tránsito y Transporte, la Secretaría de Salud, la EPS Cóndor, el Consejo Municipal, INVIPASTO, Instituto de Valorización Municipal “INVAP”, EMAS S.A. E.S.P. y Secretaría de Educación Municipal. Por otra parte en la Asamblea ordinaria del mes de marzo del año 2005, se acordó abrir la cooperativa a los familiares de los asociados (esposa, hermanos e hijos).

- Misión actual: “La cooperativa de trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto Ltda., es una empresa del sector Solidario sin ánimo de lucro, que fomenta el ahorro a través de aportes sociales, para la prestación eficiente de servicios, contribuyendo a la solución de algunas necesidades básicas, de sus asociados y de sus familias, mediante el manejo responsable y transparente de los recursos financieros con amplios criterios de calidad y solidaridad”.
- Visión Actual: “La cooperativa de trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto Ltda., es una entidad que propende por el desarrollo integral del asociado y de sus familias, a través del mejoramiento continuo, fundamentado en los principios y valores del cooperativismo, orientada a ampliar la cobertura a otras entidades del sector público municipal, mediante la vinculación de un número de asociados, contribuyendo así al crecimiento económico y social de la región”.
- Objeto y actividades actuales: De acuerdo a sus estatutos, la cooperativa tiene como objeto del acuerdo cooperativo, producir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y la comunidad en general, sin ánimo de lucro³. Para el logro de sus objetivos la cooperativa realiza las siguientes actividades:

A. De Crédito: Recibir aportes sociales ordinarios y extraordinarios de sus asociados; hacer préstamos a los asociados con fines productivos, de mejoramiento personal o familiar y para casos de calamidad doméstica; Contratar los empréstitos necesarios para la formación o aumento de los fondos de circulación de la Cooperativa; servir de intermediario con entidades de crédito particulares u oficiales y realizar otras operaciones complementarias de las anteriores, dentro de los reglamentos y principios cooperativos.

B. De Consumo: Suministrar a los asociados y familiares artículos de primera necesidad, así como de vestuario, mobiliario, de locomoción, droguería, de equipo

³ COOTRAMUPASTO LTDA, Estatutos, art. 5º, P. 8

personal y doméstico, elementos para el trabajo y estudio, pudiendo establecer directamente sus almacenes y depósitos; utilizar líneas financieras que brinden beneficios o incrementen esta actividad dentro de los reglamentos y normas vigentes.

C. De Servicios Especiales: Establecer un fondo que permita la prestación de auxilios funerarios, de enfermedad, de seguridad social y accidentes de los asociados; organizar seguros de servicios colectivos o personales para los asociados, contratados con entidades especializadas.

Estructura Organizacional:

La administración de la Cooperativa esta a cargo de:

1. Asamblea General:

La asamblea general es el órgano máximo de administración de la Cooperativa; sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos. En el año 2003, se sustituyó la Asamblea general de asociados por la asamblea general de delegados (de acuerdo al artículo 39 de los Estatutos vigentes), siendo elegidos 110 asociados, quienes en el mes de marzo, se convocaron para realizar la primera Asamblea general de Delegados.

2. Consejo de Administración:

El consejo de administración es el órgano permanente de administración, encargado de dirigir la marcha de la Cooperativa y subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general.

El número de integrantes del consejo de administración, es de siete (7) miembros principales con sus respectivos suplentes, para un período de dos años, reelegibles por un periodo más únicamente.

3. Junta de Vigilancia:

La junta de vigilancia tendrá a su cargo velar por el correcto funcionamiento de la Cooperativa. Está integrada por tres (3) asociados hábiles, con sus suplentes elegidos por la asamblea general, nombrados para periodos de dos (2), pudiendo ser reelegidos o removidos libremente por la misma Asamblea.

4. Revisor Fiscal:

La Cooperativa tiene un revisor fiscal, elegido por la asamblea general junto con un suplente, los cuales son contadores públicos titulados con matrícula profesional vigente.

5. La Gerencia:

El gerente es el representante legal de la Cooperativa, principal ejecutor de las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración, y superior de todos los funcionarios de la administración.

Comités:

Los comités son organismos auxiliares de la administración. Los comités reciben delegación del consejo de administración de manejar áreas específicas: crédito, educación, recreación, vivienda, salud, comercialización, consumo, trabajo, cultura, recreación y deportes, etc.

La cooperativa tiene creado el comité de Educación por obligación legal, compuesto por cinco (5) asociados hábiles, el comité de crédito integrado por dos (2) asociados hábiles y el gerente y el recientemente creado comité de Recreación y Turismo, que aún no se encuentra operando; estará integrado por cinco (5) miembros.

Empleados:

Son los directos ejecutores de las tareas asignadas por la gerencia.

El consejo de administración determina los cargos y la remuneración de cada uno de ellos y el gerente realiza la contratación o los nombramientos.

No existen manuales de funcionamiento, pero si requisitos por cargos.

La cooperativa cuenta con el siguiente personal:

- Secretaria:

Es la persona encargada de cumplir con las funciones específicas de su cargo, plasmadas en los estatutos.

- Tesorero:

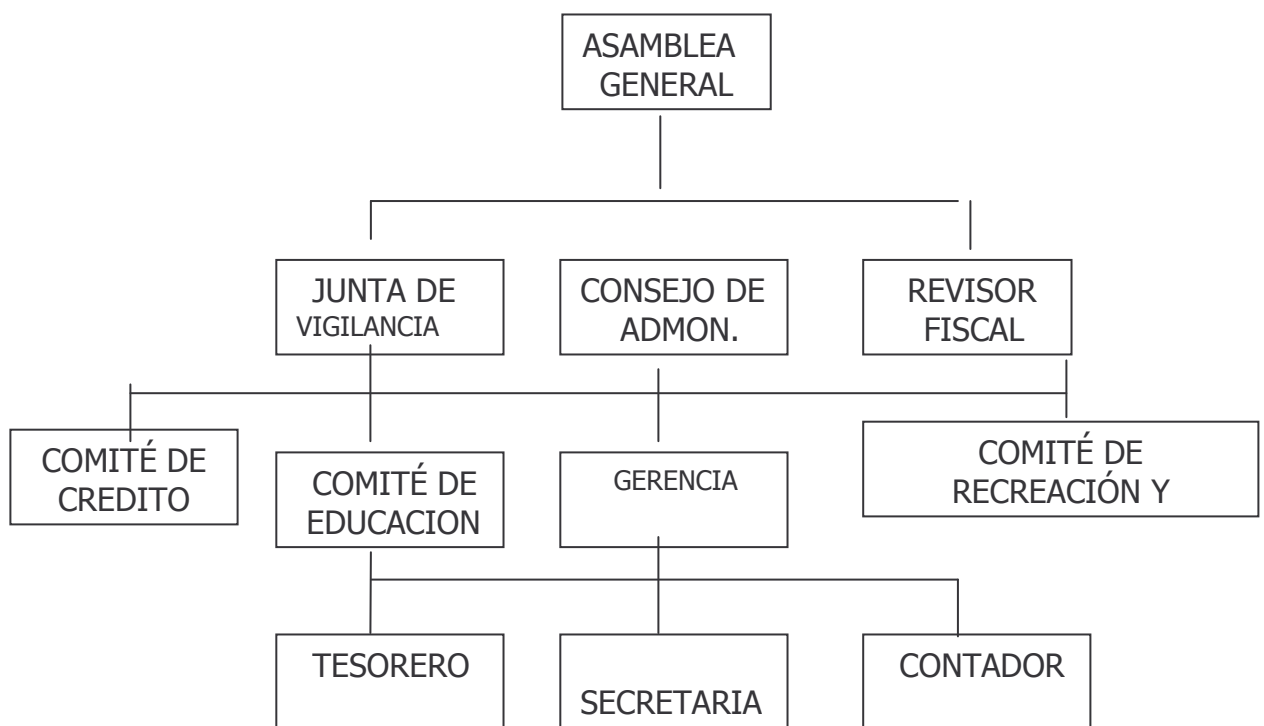
Es la persona encargada del manejo de los fondos comunes. Presta fianza de manejo y cumplimiento. Sus funciones están incluidas en los estatutos.

- Contador:

Ajustado a las disposiciones legales y al plan de cuentas emitido por La Supersolidaria.

La estructura organizacional actual, se representa en la Figura No. 1

Figura 1. Estructura Administrativa Actual de COOTRAMUPASTO LTDA.



Fuente: COOTRAMUPASTO LTDA, Pasto, 2004

10.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

La Fecha de creación de la cooperativa fue el 16 de julio de 1984, mediante Resolución No. 1218 del Departamento Nacional de Cooperativas, en la actualidad su razón Social es: Cooperativa de trabajadores y jubilados del municipio de Pasto, COOTRAMUPASTO LTDA.

Se constituyó mediante Escritura No. 3560 del 31 de Julio de 1984, con NIT: 891224253-1, el Número de Asociados a 30 de junio de 2005 es de 607. Su actual domicilio es: Carrera 33 No. 14-69 Barrio San Ignacio, teléfono: 7 290646.

Su Representante Legal es el Economista Edgar Augusto Andrade Ramírez, socio fundador de la Cooperativa. El Capital Social a 30 de junio de 2005 es de \$1.431.987.784.00

Los asociados de acuerdo a los estamentos sociales se distribuyen así:

Pensionados: 241 asociados, representando el 39.70%

Empleados de la administración central: 158 asociados, que representan el 26.06%

Secretaría de Transito y Transportes: 76 asociados, que representan el 12.52%

Profesores Municipales: 45 asociados, que representan el 7.41%

Trabajadores oficiales: 39 asociados, el 6.42%

Secretaría de Educación Municipal: 16 asociados, que corresponde al 2.63%

Secretaría de Salud: 10 asociados, el 1.65%

EMAS S.A. E.S.P.: 9 asociados, que representa el 1.48%

INVIPASTO: 5 asociados, representando el 0.82%

Consejo Municipal: 4 asociados, el 0.66%

EPS Córdor: 3 asociados, que representa el 0.49%

Instituto de Valorización Municipal "INVAP": 1 asociado, que representa el 0.16%

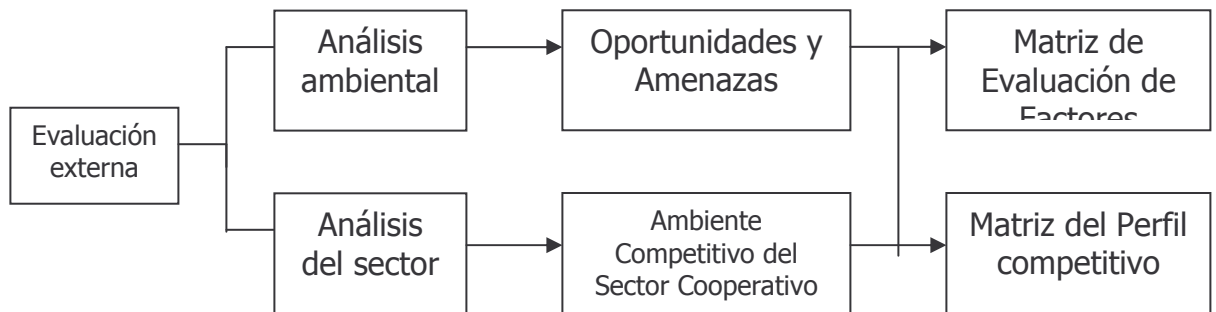
Es una cooperativa de carácter cerrado, dirigida a los empleados, trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto, con vínculo laboral a la Alcaldía Municipal de Pasto. Es una entidad privada, especializada en Aportes, ahorro y Crédito, con características similares a las demás cooperativas cerradas, con su misma especialidad, que operan en el departamento de Nariño.

La cooperativa en los actuales momentos, por su razón social y de vínculo cerrado, no es competencia para otras con igual vínculo, sin embargo, está expuesta a que otras cooperativas de carácter abierto, con otras especializaciones, ventajas comparativas de precios y servicios o productos diferenciales, intenten "arrebatarle" su mercado.

11. ANÁLISIS EXTERNO O DEL ENTORNO

Consiste en el análisis de variables externas, esto es, una profundización sobre el medio ambiente que rodea a la cooperativa de Trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto – COOTRAMUPASTO LTDA. Contempla dos fases: el análisis de los entornos Demográficos, Políticos, Legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Culturales y Ecológicos y el análisis competitivo del Sector, según la Figura No. 2.

Figura 2. Análisis del Entorno



Fuente: Adaptado de Sabala Salazar Hernando, Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias, Medellín 2005, pág. 62

11.1 ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS

11.1.1 Entorno Demográfico Aspectos Generales del Departamento de Nariño.

Nariño Se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00° 31'08'' y 02° 41'08'' y Longitud Oeste de 76° 51' 19'' y 79° 01' 34''. Posee una superficie de 33.265 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país; limita al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico, tiene 64 municipios y su capital es San Juan de Pasto.

Según el DANE 2003, cuenta con una población de 1.719.162 habitantes, el 54,8% es rural y el 45,2% urbana; con una tasa de crecimiento de 1.69% . La Población Indígena representa el 7,4%, la Población Negra el 18,3% y la Población Mestiza el 74,3%. Su Densidad Poblacional es de 49,1 Hab/km². La esperanza de vida al nacer de acuerdo a proyecciones del DANE, en el periodo

2005-2010, es de 70,72 años, siendo para hombres 68,03 años y de 73,55 años para mujeres.

La cooperativa de trabajadores y jubilados del municipio de Pasto "COOTRAMUPASTO LTDA", tiene su radio de acción en el municipio de Pasto y más concretamente en la ciudad San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño. La mayoría de sus asociados aún cuando no todos son oriundos de Pasto, están radicados en este municipio desde hace muchos años y laboran o laboraron (jubilados) en la Alcaldía municipal de Pasto.

El crecimiento poblacional anual urbano del municipio de Pasto para los periodos ínter censales desde 1938 a 1993 presenta tasas que oscilan entre 3.11% a 5.06%, con un promedio de 3.75 (años 1976-1995)⁴. En el sector rural, el crecimiento poblacional no muestra un patrón uniforme, actualmente la población urbana representa casi el 90% del total de la población del municipio de Pasto, se establece como de gran funcionalidad urbana hacia el ámbito local, regional y nacional.

Natalidad: Con base en el número de nacidos vivos en el municipio, La Agenda Ambiental del Municipio de Pasto (2005), menciona que la tendencia es hacia una disminución en las tasas, al pasar de 3.28 % en 1978 a 2.56 % en 1997. La tasa bruta de natalidad x 1.000 habitantes al año 2001 es de 17.57 y el índice de fecundidad hijos por mujer para el mismo año es de 2.1. La disminución en la natalidad es el resultado de diferentes causas, tales como el aumento de la población femenina en el mercado de trabajo y en la educación superior que hacen que la mujer procure tener menos hijos para responder a sus ocupaciones, a las dificultades económicas que enfrentan los hogares, a los procesos de urbanización y modernización de la sociedad y a los programas educativos de planificación familiar. La tasa de mortalidad en Pasto (zona urbana), por cada 1.000 habitantes pasó de 4.03 para el año 1998 a 3.31 para el año 2001.

El crecimiento poblacional se ve influenciado por el fenómeno migratorio, más del 9% de los habitantes, en 1997 provenían de otros departamentos del país y más del 25% de diferentes municipios del Departamento. Para los años posteriores, los procesos de inmigración se han acentuado como consecuencia del desplazamiento a la ciudad por el fenómeno de la violencia (según la Red de Solidaridad Social a Septiembre de 2003 llegaron a Pasto unas 15.255 personas).

La población total del municipio de Pasto según proyecciones del DANE para el año 2005, es de 424.286 habitantes, de los cuales 381.712 (89.96%) corresponden a la población urbana y 42.571 (10.04%) a la población rural.

⁴ Agenda Ambiental Municipio de Pasto, 2004 - 2012

*Población por Edad y Sexo*⁵: Los censos de 1985, 1993 y la proyección a 1997 según la Encuesta Nacional de Hogares, realizada por el DANE, indican que el mayor número de población se encuentra entre los 0 a 19 años con una participación del 42.01%, siguiendo el grupo entre 20 y 29 años con un porcentaje del 15.95%. Las personas mayores de 60 años le corresponde el menor porcentaje, son del 5.29%, 7.23% y 6.67% para los años 1985, 1993 y 1997 respectivamente. Existe una mayor proporción de mujeres en todas las edades, pero entre los 0 y 9 años existe mayor porcentaje de niños que de niñas.

Empleo y Desempleo en Colombia: La tasa de desempleo para el año 2004 se situó en el 19.7% y según el DANE⁶, la tasa de desempleo nacional en julio de 2005 llegó a 11,8%, un punto por debajo del año anterior; para las principales 13 ciudades del país la tasa se situó en 14.1%, mientras el subempleo sigue en aumento para quedar en 33,9% (7 millones de personas). La población inactiva se incrementó en 336.000 personas.

En Pasto (según Pasto Visión 500 años), en el año 1993 la población económicamente activa era del 44.87% respecto a un 50.13% del año 1997. La población desocupada en ese entonces era del 43.7% superando los índices de desempleo nacionales. Mientras la tasa global de participación TGP (concebida como la relación existente entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar) para el año 1993 era del 65.7%, para el año 1997 pasó al 65.7 %⁷.

En el año 2002 la población desocupada en Pasto, llegó a 31.920 personas, con una tasa de desempleo del 16%, inferior en 2.9 puntos porcentuales con relación a la registrada en el año 2001; por debajo de la tasa nacional de desempleo, la cual fue de un 17,2%. Haciendo un comparativo, el índice de desempleo en Pasto se incrementó, al pasar del 16% en el año 2002, a 18.6% para el año 2003, siendo superior al índice nacional del 16.1 %.

⁵ Ibíd

⁶ El tiempo, 1° de Septiembre de 2005, Económicas

⁷ Agenda Ambiental Municipio de Pasto, 2004 - 2012

Cuadro 1. Matriz del Entorno Demográfico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Reducción del promedio de hijos por mujer.	O			X	
Estabilización del crecimiento demográfico	O			X	
Aumento de las tasas de mortalidad	A	X			
Núcleo familiar constituido por menor número de personas.	O			X	
Crecimiento de la participación de la mujer en el mercado laboral,	O			X	
Incremento de la población migratoria por desplazamiento forzoso.	A	X			
Altas tasas de desempleo y subempleo en Colombia, Nariño, y en la ciudad de San Juan de Pasto,	A	X			
Escasas Fuentes de ingreso en la ciudad de Pasto	A		X		
Prevalencia de la población joven en San Juan de Pasto.	O			X	
Incremento de la población económicamente activa en Pasto,	O				X
Temor del Nariñense en invertir dinero en negocios,	O				X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

A: Amenaza

AM: Amenaza mayor

am: Amenaza menor

O: Oportunidad

OM: Oportunidad mayor

om: Oportunidad menor

11.1.2 Entorno Político

En el ámbito nacional, en razón de la descentralización territorial y de los principios de complementariedad y subsidiaridad entre los distintos niveles y entidades que conforman el Estado, corresponde a los gobiernos locales y regionales, de acuerdo con sus competencias y posibilidades fiscales impulsar, políticas y acciones dirigidas al logro de los objetivos y de las metas del milenio, especialmente en lo relacionado con nutrición infantil, mejoramiento de ingresos, cobertura educativa, salud materno infantil, prevención del VIH-SIDA, equidad de género, sostenibilidad ambiental, agua potable y saneamiento básico, vivienda, trabajo para jóvenes, acceso a medicamentos esenciales y aprovechamiento de tecnologías y sistemas de comunicación.

En el ámbito local, el Plan de Desarrollo del Municipio de Pasto "Pasto Mejor" 2004 – 2007 plantea dentro de sus políticas públicas en esta materia las bases de la Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobada en

Nueva York el 8 de septiembre del año 2.000, relacionadas con el compromiso por el respeto y defensa de la dignidad humana, la igualdad y la equidad. Si bien dicho compromiso fue asumido por los Jefes de Estado y de Gobierno, su aplicación y realización práctica sólo es posible a nivel Regional y Local, donde habitan los seres humanos que viven en condiciones de mayor vulnerabilidad y quienes, según la referida Declaración, deben ser los principales destinatarios de la acción pública encaminada al cumplimiento de objetivos y metas cuyo logro permitan mejorar sustancialmente su calidad de vida.

El mismo Plan de Desarrollo hace énfasis en el Desarrollo Humano Sostenible de Pasto, el cual requiere cimentarse en el criterio de pensamiento global y actuación local, esta última, desde una sólida plataforma de identidad cultural.

Así las cosas, Pasto por sí mismo y como centro de desarrollo departamental y regional, deben asumir, en este campo tres tareas estratégicas:

- Estrechar y consolidar relaciones económicas, sociales, políticas y culturales con el Ecuador, sus provincias, municipalidades y cantones, en especial con los fronterizos. Las posibilidades que hoy brinda el intercambio con el Ecuador son grandes y no se están aprovechando suficientemente.
- Asumir una posición proactiva frente a los procesos de integración americana (Comunidad Andina, MERCOSUR, ALCA) y frente al ATPA, con el fin de tratar de incidir en la protección de sectores económicos que puedan resultar, como ya ocurrió con la apertura, seriamente afectados, al tiempo que aprovechar las oportunidades que en distintos aspectos lleguen a posibilitar estos procesos.
- Consolidar y abrir nuevos caminos de cooperación internacional, especialmente a nivel de ONGs y gobiernos locales que compartan el convencimiento que no solo se debe globalizar las mercancías, sino también la solidaridad como germen de un proceso para la construcción de una ciudadanía planetaria.

En este sentido procesos como los de planeación y presupuestación participativa que se vienen adelantando a nivel del Municipio y más recientemente la propuesta de la constituyente a nivel Departamental, lo mismo que los estudios prospectivos Nariño 2030 y Pasto 500 años apuntan en esa dirección con intenciones de fortalecimiento y consolidación de estos procesos, como también se requiere construir o consolidar espacios que hagan realidad la conformación de alianzas estratégicas entre los sectores público, privado, académico y comunitario para viabilizar los propósitos de desarrollo humano sostenible que implica necesariamente, esfuerzos de largo plazo que superan el período de una determinada administración local.

Situación política a nivel nacional y regional:

“En el funcionamiento actual de la economía global se observan desequilibrios persistentes profundamente arraigados, que resultan inaceptables desde un punto de vista ético e indefinibles desde un punto de vista político”. Afirmación de Juan Somavía, director general de la OIT, el primero de junio de 2004, en la 92ª reunión de la misma.

Afirmación acompañada el 9 de junio por la alocución del presidente de España, Rodríguez Zapatero, quien en uno de sus apartes afirmó: “se ha calculado que los bienes y servicios producidos en todo el mundo en los últimos cien años, y principalmente en los últimos cincuenta años, superan todo lo que la humanidad ha producido desde que se conoce la historia. Nuestro potencial para el futuro es inmenso. Sin embargo, la comparación entre realidades que hoy conocemos ofrece resultados vergonzosos: países inmensamente ricos y otros casi mendigos.

Una sexta parte de la población mundial vive en la indigencia y ni siquiera sabe si tendrá para comer el día siguiente. Un gran número de personas apenas ganan un dólar diario, y sin embargo hay países con ingresos per cápita de unos 82 dólares por día. No considero que los imperativos de la libre competencia empresarial nos condene a elegir entre eficiencia económica y justicia social”. Se está creando riqueza, pero son muchas las naciones y las personas que no participan de los beneficios.

La Economía Solidaria trata de recuperar la dimensión ética y humana de las actividades económicas y establecer nuevos principios para la puesta en práctica de modelos económicos alternativos al capitalismo. No busca imponer un único modelo para todas las culturas y todas las sociedades, sino que se limita a desarrollar principios mínimos que deberían recoger aquellos modelos económicos (diferentes y adaptados a cada cultura) que quieran llamarse solidarios.

En Colombia, a pesar de la apertura económica de los años 90's y del crecimiento de las exportaciones, el resultado observado en una balanza comercial deficitaria en toda la década, con una baja contribución en el crecimiento del PIB y en la distribución del ingreso; en consecuencia el país registra una pobreza por ingresos que hoy afecta a más de 66 de 100 colombianos. Cerca del 80% de las exportaciones colombianas a los Estados Unidos son esencialmente bienes primarios de bajo valor agregado, y se encuentran en minerales y productos agrícolas. El asunto de fondo es el tipo de comercio en términos de generación de valor agregado que puede contribuir a potenciar el crecimiento económico, así como la distribución del ingreso y la superación de la pobreza⁸.

⁸ Carlos A. Rodríguez, La dimensión Social de la Globalización, documento 152, 2005

Con este marco real que manifiesta el rumbo de la economía mundial, se direcciona el manejo de la política Colombiana. Así las cosas, los beneficios de la globalización sólo podrán compartirse ampliamente, y controlar los efectos negativos, si se respetan los principios básicos de la democracia, la equidad social, los derechos humanos y el Estado social de derecho. Es esencial disponer de instituciones de dialogo fuertes y de la participación de interlocutores de organizaciones de empresarios, trabajadores y de una sociedad civil dinámica.

Podemos afirmar entonces, que las reformas propuestas no han generado un entorno político para el desarrollo social. Lo que se advierte es un cuadro muy preocupante de iniciativas que restringen la política social. No hay renovación de ideas en cuanto a las políticas económicas, ni ha habido algún intento serio de integrar lo social con lo económico en la política de desarrollo. En gran parte se mantiene separada la política social de la política económica, o se la considera como un agregado con el que se pretende mitigar los costos sociales del neoliberalismo y por consiguiente el ajuste estructural.

La evolución del crecimiento económico, el empleo y el ingreso durante las últimas décadas permite sugerir que el mundo esta acercándose cada vez más a niveles insostenibles de desigualdad y carencia. Colombia avanza hacia un régimen autoritario, con un estado policivo, una sociedad empobrecida por el modelo económico y una guerra exacerbada por la lucha antiterrorista⁹. Con el plan de desarrollo se transfieren al mismo ciudadano todas las responsabilidades sociales del estado frente a los derechos económicos, sociales y culturales (salud, educación, vivienda, alimentación, servicios públicos). Los servicios de seguridad son un pequeño ejemplo, su prestación no será exclusivamente del Estado, sino que se busca la vinculación creciente del sector privado, de las cooperativas y cajas de compensación. Se continuará con la promoción de la participación de la participación del sector privado y el sector solidario en la prestación de los servicios públicos domiciliarios. En sus fundamentos conceptuales se plantea unívocamente y sin tener distinciones un “Estado Comunitario” y un “Estado Gerencial” de donde se vislumbra ya su verdadero carácter, basado en los postulados de ajuste fiscal y recorte del gasto público.

El movimiento cooperativo en los planes gubernamentales:

El movimiento cooperativo en el mundo entero, contrario a las creencias de legos y desconocedores de los valores y principios que inspiran su accionar, se encuentra inmerso en la realidad y la dinámica del sistema capitalista neoliberal, dentro de los cuales se ha desarrollado a la par con su evolución, sin apartarse de sus fundamentos inamovibles de justicia social. Y es justamente en los países más industrializados y avanzados, como Japón, Alemania, Inglaterra, Canadá y desde

⁹ Fuente: Revista No. 144 de la Asociación de Empleados del Banco de la República ANEBRE, julio de 2005.

luego los Estados Unidos, donde el movimiento cooperativo ha alcanzado sus más altos niveles de desarrollo, no obstante las circunstancias políticas y las limitaciones presupuestales de esa nación, ha venido buscando espacios que permitan impulsar aún más la actividad cooperativa que cuenta ya con una dinámica presencia en los más diversos sectores comerciales, productivos y de servicio en un país, sin duda, líder mundial del sistema capitalista.

Ya desde el XXVII Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, realizado en Moscú en octubre de 1980, el doctor Alexander F. Laidlaw, en su extraordinario documento intitulado: las cooperativas en el año 2000; resalta al movimiento cooperativo, al hacer referencia como movimiento mundial, además, de anotar que entre las organizaciones más grandes del mundo, cinco eran cooperativas. La Organización de las Naciones Unidas, ONU, en su reunión 94 celebrada en diciembre de 1994, destaca el aporte de la acción cooperativa al desarrollo económico y social de los diferentes grupos de población, y consagro mediante resolución el Día Mundial del Cooperativismo, alentando a los gobiernos a considerar de manera especial la participación de las cooperativas en los planes y estrategias nacionales de desarrollo y resaltando como las empresas cooperativas contribuyen a la generación de empleo productivo.

En el movimiento cooperativo se encuentra innumerables modelos de gestión administrativa eficiente, único medio para enfrentar una realidad cada día más abierta a la competencia y despojada de los principios paternalista que fueron en el pasado común denominador y a los cuales se acogió un buen numero de empresas.

El significativo reconocimiento, implícito a todo lo largo del actual plan de desarrollo, que el Gobierno Nacional hace en el diseño de sus políticas al papel desempeñado por el cooperativismo, es un factor que, al tiempo que contribuye al desarrollo del sector, representa el compromiso asumido con altura y responsabilidad que las circunstancias exigen. Es así como la política de inversión social como complemento de la inversión en infraestructura, dejó abierta la posibilidad al sector cooperativo y solidario de participar en la ejecución del plan, y de igual manera lo señala directamente cuando se refiere al apoyo que se dará al sector en su integración a la ejecución de los programas prioritarios de política social y al impulso, creación y fortalecimiento de las entidades existentes que la conforman. Para la consecución de ese propósito el gobierno en sus plan de desarrollo involucra gran diversidad de programas en los cuales en los cuales ya sea por designación directa o por su propia iniciativa, podrá intervenir el sector cooperativo.

Esta actitud asumida por el gobierno nacional, se refleja en los planes de desarrollo regional y local, considerándolo como una verdadera alternativa de desarrollo económico y social, enfrentando la problemática relacionada con la solución de las necesidades básicas de los asociados y de la comunidad en

general; orientándose a la producción y comercialización de bienes y servicios, así como a la captación y colocación de recursos económicos. Las políticas cooperativas siempre han pretendido reflejar la responsabilidad social tanto dentro de las cooperativas, como en la relación de éstas con la sociedad en general.

Cuadro 2. Matriz del Entorno Político

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Descentralización administrativa e inclusión del sector cooperativo en los planes de desarrollo locales.	O				X
Participación del sector cooperativo como gremio en algunas actividades sociales, económicas y políticas.	O				X
Participación del sector cooperativo en los servicios sociales que antes prestaba sólo el estado.	O				X
Reestructuración administrativa municipal y departamental.	A	X			
Inestabilidad laboral dada por la ley 50/90 y las subsiguientes,	A	X			
Reforma de la carrera administrativa.	A	X			
Política del mínimo incremento salarial.	A	X			
Reformas pensionales.	A	X			
Reformas tributarias que incluyeron al sector solidario en el pago de impuestos destinados a cubrir el gasto social.	A	X			
Reelección Presidencial que ha enfrentado a los distintos sectores políticos.	A		X		
Reformas administrativas dentro de la administración municipal.	A	X			
La violencia e inseguridad	A		X		
La apertura económica y los tratados de Colombia con mercados internacionales.	A		X		
La negociación con los grupos alzados en armas.	A		X		
Participación comunitaria en los procesos de planeación y presupuestación	O			X	

participativa.					
Políticas de Desarrollo Humano Sostenible.	<input type="radio"/>			X	
Apoyo de los gobiernos Departamental y Local al sector cooperativo en sus planes de desarrollo como una fuente de empleo y de ingreso a sus afiliados.	<input type="radio"/>				X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

11.1.3 Entorno Jurídico

- Constitución Nacional

En el estado social de derecho, vigente en Colombia, según la Constitución Política de 1991, en cuanto a las organizaciones solidarias, es amplia en su legislación y es así cuando, entre otros: en el artículo 38 dice: “se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan *en sociedad*”. Así mismo en el Artículo 58 (reformado A.L. 01/99, art. 1) dice: “Se garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores.

Cuando de la aplicación de una ley por motivos de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social. La propiedad es una función social que implica obligaciones. Como tal, es inherente una función ecológica. El estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad “. Más adelante en el Artículo 150, numeral 8, dice: “expedir las normas a las cuales debe sujetarse el gobierno para el ejercicio de las funciones de inspección y vigilancia que le señala la constitución”. Además en el artículo 189, numeral 24, dice “ejercer, de acuerdo con la ley, la inspección, vigilancia y control sobre las personas que realicen actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento o inversión de recursos captados del público. Así mismo, sobre las *entidades cooperativas* y las sociedades mercantiles”. Luego en el artículo 333 dice “la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá *las organizaciones solidarias* y estimulará el desarrollo empresarial. El estado, por mandato de la ley impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el

mercado nacional, la ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación”.

- Legislación Comercial

Por ser una entidad privada que presta servicios a los asociados, a sus familias y a la comunidad en general, el código de comercio, le sirve de marco jurídico, para su actividad comercial. El decreto ley 410 de 1971, establece claramente: “los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ellos serán decididas por analogía de sus normas. En cuestiones comerciales que no pudieran regularse conforme a la regla anterior, se aplicarán las disposiciones de la legislación civil”.

- Legislación Laboral

El marco jurídico laboral, utilizado es el código sustantivo del trabajo que contiene normas: “.....que tienen la finalidad de lograr justicia en las relaciones que surgen entre el patrono y trabajadores dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (artículo 1, Código Sustantivo de trabajo).

El código define el concepto de trabajo, las clases de contrato, sus elementos esenciales, el derecho de asociación del trabajador, los tipos de sindicatos y las prerrogativas concedidas a quienes lo dirigen; establece el derecho a la huelga y los tribunales de arbitramento.

- Legislación Penal

Que se establece en el Código Penal y algunas de sus normas regulan el comportamiento de los comerciantes e imponen sanciones penales a delitos como: alteración y modificación de calidad, peso o medida; pánico económico, daño en materia prima y producto agropecuario e industrial; usurpación de marcas patentes, uso ilegítimo de patentes; exportación ficticia, daños en los recursos naturales, contaminación ambiental, violación de la libertad de trabajo; violación de los derechos de reunión y asociación.

En el caso de las cooperativas :Los directores (administradores) de las entidades supervisadas por la Superintendencia también pueden ser sujetos de las conductas punibles descritas en los artículos 314, 315, 316 y 317 de la Ley 599 de 2000 (Código Penal).

- Legislación Fiscal

- Régimen especial en materia de Impuesto de Renta y Complementarios y efectos de las Reformas Tributarias¹⁰.

La Confederación de Cooperativas de Colombia – CONFECOOP es la entidad encargada de orientar a todas las entidades cooperativas en la aplicación de la normatividad tributaria, así como aportar unos lineamientos generales en la interpretación de las Leyes 788 de 2002 y 863 del 2003, sobre el régimen especial en materia de impuesto de renta y complementarios y considera importante hacer las siguientes precisiones:

1. La Ley 788 fue sancionada a finales del mes de diciembre de 2002, para ser aplicada a los hechos gravables generados en 2003. Por lo tanto, su efecto se refleja en la declaración de renta que se presenta en 2004. Esto quiere decir que, para la declaración de renta y complementarios del presente año, las cooperativas deberán dar aplicación a los numerales 4 y 5 del artículo 19 del Estatuto Tributario reformado por el artículo 10 de la Ley 788 de 2002, que a la letra dice: “4. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismo de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el 20% del remanente, tomado de los fondos de educación y solidaridad a que se refiere el artículo 54 de la Ley 79 de 1988 se invierte de manera autónoma y bajo el control de los organismos de supervisión correspondientes, en programas de educación formal aprobados por el Ministerio de Educación o por el Ministerio de Salud, según el caso.

En consecuencia, y de conformidad con lo señalado por la Superintendencia de la Economía Solidaria en la Circular Básica Contable y Financiera 013 de 2003, “El remanente de que trata este numeral siempre será del 50% del total de los excedentes de un ejercicio, así se llegare aplicar porcentajes superiores a la distribución de los mismos contemplados en el artículo 54 de la Ley 79 de 1988”. “En este orden de ideas, el valor a invertir en programas de educación formal siempre se va a determinar sobre el 10% del total de los excedentes de un ejercicio anual. Estos recursos se toman de los fondos pasivos agotables de educación y solidaridad ya constituidos”.

Teniendo en cuenta que a la fecha el Gobierno Nacional no ha expedido reglamentación o directrices sobre la inversión en educación formal, a las cooperativas les corresponde interpretar y aplicar la norma legal. Así, dentro de su autonomía deberán determinar el programa o programas de educación formal

¹⁰ <http://www.portalcooperativo.cop>

aprobados por el Ministerio de Educación Nacional más convenientes para apoyar a sus asociados o a la comunidad en general en su proceso formativo y educativo.

2. Por otra parte, la reforma tributaria aprobada a finales de diciembre de 2003 (Ley 863 de 2003) modificó el artículo 19 del Estatuto Tributario, esto es, el artículo 10 de la Ley 788 de 2002, con el siguiente texto en lo pertinente:

“4. Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

El beneficio neto o excedente de estas entidades estará sujeto a impuesto cuando lo destinen en todo o en parte en forma diferente a lo establecido en este artículo y en la legislación cooperativa vigente”.

Al igual que lo ocurrido con la entrada en vigencia y aplicación de la Ley 788 de 2002, es necesario recalcar que esta nueva disposición consagrada en la Ley 863 de 2003 aplica a los hechos generadores de renta producidos en el año gravable 2004 y, en consecuencia, se verá reflejada en la declaración de renta del 2005.

Así mismo las cooperativas como es el caso de la cooperativa en estudio deben cumplir con todas las tasas impositivas establecidas en la Legislación tributaria a saber: impuesto a la renta, retención en la fuente, el impuesto al valor Agregado, los impuestos municipales de industria y comercio, el impuesto predial y complementario, los parafiscales y otros impuestos complementarios específicos del Municipio o del Departamento. Todas estas tributaciones de carácter obligatorio consideradas como las más altas del Continente, afectan considerablemente el nivel de excedentes de la organización, impidiendo que estos puedan ser dedicados al aumento del capital social y por ende a la prestación de un mejor servicio crediticio y de bienestar para sus asociados.

- Legislación Especial

Las cooperativas se rigen por las normas especiales establecidas por el gobierno nacional y la Superintendencia de Economía Solidaria, la cual ejerce su gobernabilidad a través de la aplicación de leyes, decretos reglamentarios y circulares, regidos por los principios de igualdad, equidad, ayuda mutua y solidaridad, sus normas y estatutos.

La ley 79 de 1988, reemplaza en su totalidad al decreto 1598/63 y algunos artículos de la ley 24 de 1981, determinando principalmente entre sus objetivos el reconocimiento al sector cooperativo como de interés común, por considerarlo un sistema eficaz para el desarrollo económico como equitativo en el entorno regulatorio de precios a favor de la comunidad y en especial de las especies populares.

Son complementos de la Ley 79/88 los siguientes decretos:

Decreto 1111/89 que reglamenta el capítulo 11 de la ley 79/88 y se dictan normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de las entidades cooperativas.

Decreto 1134 de mayo 30 del 89. Por el cual se reglamenta la actividad de ahorro y crédito, desarrollada por las cooperativas y se dictan normas para el ejercicio de la actividad financiera por parte de éstas.

Decreto 1333 de junio 21/89, por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas.

Decreto 1480 de julio 7/89, por el cual se determina la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de la asociación mutualista.

El Decreto 1482 de julio 7/89, por el cual se determina la naturaleza, características, constitución, regímenes internos, responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.

Los órganos de dirección, Administradores o directivos, sus Funciones, responsabilidades, incompatibilidades, inhabilidades y sanciones se rigen por el Artículo 158, Ley 79/88 Art.22 Ley 222/95 Circular Básica Jurídica.

Ley 454 de Abril 8/98: por el cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el departamento administrativo nacional de cooperativas en el departamento administrativo nacional de economía solidario, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito. Se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. Esta ley modifica el Decreto 2150 del 95 y deroga las disposiciones que le resulten contrarias en particular el artículo 17 del Decreto 1688/97 y el decreto 619/98. La ley 79/88 continuará en lo que no resulte contrario a lo dispuesto en la presente ley.

Ley 510/99: Por la cual se dictan disposiciones en relación con el sistema financiero y asegurador, el mercado público de valores, las Superintendencias

Bancaria y de Valores y se conceden unas facultades. Que modifica algunos artículos de la Ley 454/98. Modificada a su vez por la Ley 795 de 2002.

Ley 788/2002: Capítulo II, Artículo 10. Contribuyentes del Régimen Tributario Especial, Modificando el numeral 4 y adicionando un numeral 5 al artículo 19 del Estatuto Tributario, que exige destinar el 20% del remanente de los fondos de educación y solidaridad de las cooperativas a la educación formal, para ser exoneradas del pago de impuesto de renta y complementarios.

Ley 795/2003: Que trata sobre las facultades de la Superintendencia de Economía Solidaria y por intermedio de ésta, la supervisión del estado al sector cooperativo.

La ley 115/94: Ley general de Educación, que permite la intervención del sector privado como las cooperativas en la prestación del servicio educativo.

La ley 9/71: Que fomenta los colegios cooperativos para la educación popular.

Decretos No. 4400/04 y No. 640/2005 que lo modifica parcialmente en cuanto a ingresos de fondos mutuales y cooperativas, que categoriza a las cooperativas en contribuyentes y no contribuyentes.

Cuadro 3. Matriz del Entorno Jurídico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Legislación cooperativa (Las leyes 79/88, 222/95, 454/98 y 510/99, 795/2003) y sus decretos reglamentarios.	O				X
Supervisión, vigilancia y Control de la Superintendencia de Economía solidaria.	O				X
Facultades de la súper solidaria y por intermedio de ésta la supervisión del estado, lo que garantiza la salvaguarda del patrimonio de los afiliados.	O				X
Intervención del sector privado como las cooperativas en la prestación del servicio de educación.	O		X		
Fomento de los colegios cooperativos para la educación popular.	O			X	
Destinación del 20% (ley 788/2002) del remanente a la educación formal.	A		X		
El impuesto del 4 por mil a las transacciones bancarias.	A		X		
Cambios continuos de la Legislación que crean incertidumbre.	A		X		

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

11.1.4 Entorno: Económico

Lo que hace que un país, un departamento o una ciudad crezca son las utilidades de las empresas, los excedentes que generan inversión. El modelo económico colombiano ha fracasado y no ha generado el Desarrollo Social y productivo que el país necesita, este modelo económico no genera empleo, lo extermina. Colombia tiene una pérdida del 60% de competitividad, existen grandes asimetrías en la economía; la inversión es reducida y no despegó, mientras en países como La China, un trabajador ahorra el 50% de su salario, en Colombia solo el 12% se destina a inversión.

El producto Nacional decreció desde 1995 del 5.2% a 0.6% en 1998 y negativo en 1999. Se suponía que el año 2001 sería de recuperación para la economía después de dos años de crisis abierta; los resultados fueron inferiores a las expectativas. El crecimiento sólo llegó al 1.2%, puesto que la demanda de los consumidores no repuntó y la tasa de desempleo se situó como una de las más altas en América Latina, sin embargo el crecimiento colombiano en el año estuvo levemente por encima del promedio del resto de los principales países latinoamericanos. El PIB del primer trimestre del 2004 fue del 3.8%; según el DANE, en el primer semestre del 2005, la economía del país creció en 4.58%, gracias al mejor desempeño de los servicios de intermediación financiera que crecieron en un 11.39%, frente al mismo periodo del 2004; en segundo lugar estuvo la construcción con un 9.20% y en tercer lugar el comercio con un 8.98%, por el contrario el sector de electricidad, gas de ciudad y agua por el de menor crecimiento con un 2.49%. La agricultura creció en 3.04%, empujada principalmente por el café que mejoró en un 7.58%

Al finalizar el año según los entendidos, se estima un crecimiento cercano al 4%, que no es muy bueno, ya que la meta debe ser crecer al 6% u 8% anual, para poder generar desarrollo, pero según algunos expertos la criminalidad y la violencia, unidas al distorsionado sistema tributario y a los subsidios que van a parar a los sectores ricos de la población, se han convertido en los principales obstáculos para que Colombia crezca a tasas superiores al 6 por ciento.

En Colombia la tasa de inflación en los últimos ha tenido una tendencia a la baja al pasar del 32,36% en el año 1990 a menos del 7% en los dos últimos años. El desempleo se ha constituido en el problema central de los países de América Latina y el Caribe, por las profundas repercusiones no solamente económicas, como la fuerte depresión de la demanda, sino sociales como el incremento de la pobreza, la miseria y la violencia.

La balanza de pagos del país en la cuenta corriente para el año 2004, según proyecciones del Banco de la República fue de -1.766,3 millones de dólares. El

agudo déficit en la balanza comercial (aunque a partir de los cuatro últimos años las dificultades han empezado a superarse medianamente) y en la cuenta corriente se debe en buena medida al acelerado e inapropiado proceso de apertura económica, que se implementó en el país a partir de 1990, y con el cual se pretendió insertar a este en el modelo económico conocido como Neoliberalismo, el cual postula a la internacionalización de la economía, como la estrategia adecuada para que los países alcancen altos índices de crecimiento y desarrollo.

El comportamiento de las tasas de interés en años recientes¹¹ ha sido desfavorable para las empresas; Colombia tiene tasas de interés por encima de sus grandes competidores, la disminución real de las tasas de interés, contribuye mucho a la competitividad, pues el precio del dinero es uno de los factores más relevantes en las inversiones de infraestructura a largo plazo, en la investigación y el desarrollo y en los procesos de reconversión tecnológica; el Banco Interamericano de Desarrollo, en su informe sobre competitividad del año 2001, ubica a Colombia en los peores puestos en materia de acceso al crédito en América Latina, ratificando la paupérrima situación de los empresarios colombianos en la materia. La falta de acceso al crédito, está ligado al excesivo costo de capital, lo cual perjudica a la pequeña y mediana empresa (Pymes), debido a su necesidad de grandes volúmenes de capital a mediano plazo para financiar incrementos en la capacidad instalada y reconversión técnica.

El Banco de la República, en su afán de controlar la inflación siendo su responsabilidad constitucional, ha acudido a una reevaluación constante de la moneda y a la elevación permanente de las tasas de interés, buscando mantener un ingreso permanente de divisas al país para defender el tipo de cambio, este aumento de las tasas de interés, se da a costa del sector real de la economía y de los deudores hipotecarios. Según ACOPI, la tasa remunerativa Pyme se ubica en los \$2.800, por debajo de este valor, el esfuerzo exportador deja de ser rentable, y por debajo de \$2.600 las exportaciones Pyme en promedio generan pérdidas, a 15 de septiembre de 2005, la tasa de cambio se encontraba en \$2.290.02, la revaluación genera pérdida sostenida de competitividad.

En materia salarial, la política del estado tiende a mantener los salarios casi congelados, y su incremento se hace con base en los índices de inflación, pero muchos de los artículos de la canasta familiar y de los servicios públicos y sociales se desbordan por encima de la inflación, ocasionando descompensación y pérdida de la capacidad del ahorro de las familias.

Además de las elevadas tasas de interés, tenemos serias deficiencias en materia impositiva, se tiene las tasas de impuesto a la renta más altas del continente:

¹¹ Habib Merheg, Colombia en contravía, 2005

38,5% y una de la más elevadas del mundo, esto redundará en la rentabilidad de las empresas en contravía con la competitividad.

En procesos de internacionalización y manteniendo los demás factores constantes, cualquier cambio en el régimen tributario afectará significativamente los niveles de inversión.

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

Se puede concluir que en materia de variables financieras y macroeconómicas, Colombia no está preparada para asumir el reto de la competencia abierta, llámese ALCA o TLC.

La aparición de la recesión internacional y en particular en Estados Unidos que entró en recesión desde Marzo del 2001, agravado por los trágicos acontecimientos del 11 de septiembre y ahora por los desastres causados por fenómenos naturales (serie de huracanes) harán profundizar la crisis, factores estos que también afectarán la economía de nuestro país.

El sector externo juega un rol protagónico dentro del desarrollo de la actividad económica del país, dicha importancia se ha acrecentado con el proceso de la internacionalización. Los choques económicos externos a los cuales se encuentran sometidos los países, se han acrecentado con el proceso de globalización, hoy en día las economías nacionales son mucho más vulnerables que antes a esos choques, la desregulación financiera internacional ha sido la causa fundamental de dicha vulnerabilidad. En el último cuarto de siglo pasado, por ejemplo, se consolidaron procesos como el de la unión Europea (UE) y el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Estados Unidos, Canadá y México, de enorme trascendencia económica, política y social para el ámbito mundial, al igual que han comenzado las rondas de negociaciones para establecer el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre EU y Colombia, EU. y Ecuador y EU y Perú. En el contexto latinoamericano se han ido fortaleciendo sistemas de integración como el de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que agrupa a Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia y Venezuela; el G3 entre Colombia, Venezuela y México; MERCOSUR: Uruguay, Paraguay, Brasil, Argentina y Chile en conversaciones para entrar; y el ALCA (área de libre comercio para las Américas), el cual agrupa a 34 países del continente. Todos estos procesos tienen como filosofía alcanzar el desarrollo económico, mediante el fortalecimiento de las relaciones económicas internacionales.

La Economía abierta pasa a ser utilizada intensamente, plantea la no existencia de obstáculos para el libre flujo entre los países, de bienes y servicios, de capitales y

fuerza laboral, y es en el marco de estos lineamientos, dentro del cual se debe desarrollar la política cambiaria.

Ámbito Departamental

El aporte del sector primario al PIB regional, fue del 36,8% en 1989 pasando al año 2000 al 30,8%; el sector secundario está debilitado especialmente en la mediana industria y pasó de ser el 9,5% del PIB en 1989 al 7,13% en el año 2000, lo cual ha conducido a la terciarización de la economía que paso de ser el 53,7% al 62% del PIB en el año 2000, liderada por servicios del gobierno, comercio y actividades de servicios de bajo perfil.

Una revisión al comportamiento de las principales ramas de la actividad económica permite observar la decadencia de la industria, comercio, restaurantes y hoteles, contrario a la actividad financiera que muestra signos de recuperación al pasar del 7,3% en 1989 al 10,4% en el año 2000, igual sucede con la rama de Servicios Comunales, Sociales y Personales que pasa del 29% en 1989, al 34,6% en el año 2000 presentando una dinámica basada en actividades de bajo perfil.

Dentro de esta rama económica se ubica el turismo que no ha sido considerado como potencial de desarrollo, no obstante posee grandes atractivos turísticos por la riqueza paisajística y el Patrimonio Arquitectónico, debido entre otras causas a la baja capacitación turística, débil organización gremial e interinstitucional y el escaso apoyo estatal.

En este sentido, se puede hablar de una economía inestable, con alta vulnerabilidad, acompañada de una tendencia al empobrecimiento paulatino de la población nariñense, con mayor énfasis que en departamentos de menor, similar y mayor tamaño, fenómeno que puede corroborarse comparando la participación en el PIB Nacional 1,7% frente a la participación en la población nacional 3,46%, indicando un alejamiento mayor en las posibilidades de desarrollo con respecto a otros departamentos como el Cauca que participan con el 1,65% y 2,79% respectivamente y en departamentos desarrollados como el Valle, la participación en el PIB supera la participación de la población en más de dos puntos.

Las medidas de apertura económica y globalización han golpeado ostensiblemente la economía nariñense, y de manera especial al sector agropecuario principalmente en los renglones de la producción de trigo producto que está siendo importado del Canadá y los Estados Unidos y el fique, cuyo uso viene siendo remplazado por los sintéticos.

Ámbito Municipal

En términos generales la producción agropecuaria en el municipio de Pasto, se basa fundamentalmente en la producción de leche y cultivos de papa, cebolla junca, zanahoria, coliflor, trigo, fique y mora, cuyos productos abastecen las demandas alimenticias de la familia campesina como también contribuyen al mercado local, regional y nacional. La estructura productiva del agro en Pasto está orientada a la oferta de alimentos, en gran medida, perecederos y de transporte delicado sin incorporación de valor agregado, con excepción de los lácteos que ha mostrado un desarrollo importante.

La globalización de la economía colombiana, tampoco ha llevado a la apertura de nuevas empresas en el Municipio de Pasto aunque es zona de frontera. Sin embargo, en los últimos años el mercado ecuatoriano es más atractivo para el comercio y la industria colombiana debido a la dolarización de su economía. Además las prioridades estratégicas de las empresas son: maximizar utilidades, ensanchar la cobertura e integración horizontal con empresas afines, que no existen en el mercado empresarial pastuso.

Otro factor que ha frenado el desarrollo de la economía de Pasto lo constituye sin duda alguna la existencia de la única vía de comunicación terrestre de integración nacional e internacional (panamericana), que eleva costos de transporte.

Los productos de exportación más representativos realizados en el año 1999 a países de Centro América, Sudamérica, América del Norte y Europa son entre otros: estatuillas y demás objetos de adorno, tejidos blanqueados, recortes y desperdicios de cuero o piel, bolsos de mano, sacos de viaje y mochilas.

Cuadro 4. Matriz del Entorno Económico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Tendencia a incrementarse el Crecimiento Económico del país.	O				X
Crisis del socio comercial más importante de Colombia, por acontecimientos de terrorismo y desastres naturales	A		X		
Altas tasas de desempleo.	A	X			
Vinculación de nichos de población no atendidos	O				X
Relaciones comerciales y Alianzas Estratégicas	O				X
Revaluación del peso frente al dólar.	A		X		
Tendencias a disminuir las tasas de interés en el sector financiero.	O				X
Tendencias a reducir los índices de inflación,	O				X

Aumento creciente de la competencia en el sector Solidario y financiero	A	X			
Apoyo al sector Cooperativo por parte del Gobierno como dinamizador de la economía.	O				X
Bajos incrementos salariales y menor capacidad de ahorro	A	X			
Apertura Económica y los tratados de libre comercio internacionales	A	X			

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

11.1.5 Entorno: Social

- **Ámbito Nacional**

Colombia, clasificado como país de ingresos per cápita medio, es uno de los de mayor desigualdad y población debajo de la línea de pobreza de América latina, a su vez América latina esta considerada como la segunda región más inequitativa del mundo.

Colombia asiste hoy a una crisis humanitaria sin precedentes en su historia. Esta crisis se expresa: muchos elementos de precariedad y vulnerabilidad; en el notorio aumento de la pobreza durante la última década, que alcanzó niveles superiores a los existentes dos décadas atrás; en la caída de los ingresos de grandes grupos poblacionales, que representan un retroceso en el ingreso per capita en dólares del 25%; en los niveles más altos de desempleo; en la grave situación que padecen numerosas familias a causa del desplazamiento forzado por la violencia y en la falta de oportunidades en el campo.

La naturaleza y la magnitud del problema social que enfrenta el país es de origen estructural, razón por la cual existen muchas dificultades para su solución; la sociedad colombiana ha convivido durante décadas con la aceptación de altos grados de desigualdad de ingresos y de oportunidades. Junto con la meta de estabilidad macroeconómica se han incubado altos niveles de pobreza y desempleo.

La pobreza puede ser medida en términos absolutos y relativos. La medición de pobreza relativa es una medida muy apropiada de las sociedades que han superado el umbral del mínimo vital. Aunque los organismos multilaterales prefieren evaluarla como la carencia de un dólar diario por persona. La unión europea define como pobre a aquel cuyos ingresos son inferiores al 50% del ingreso medio de la población. Las medidas que cumplen con un acercamiento a la valoración de la pobreza absoluta, son las correspondientes a las metodologías de línea de pobreza-LP y de necesidades básicas.

Según censos poblacionales, en 1973 el porcentaje de personas pobres era del 37,2% y en miseria se hallaba el 14,9% de la población. Según el DANE (2002), la tasa de pobreza en el país para el año 2001 fue del 67% y la pobreza extrema de 26%, siendo mayores en la zona rural que alcanzó una tasa de pobreza del 80%; en el 2003, según encuestas de hogares, la pobreza fue de 23% y la miseria, de 6,5%. En la actualidad el 52% de los habitantes son pobres), el ingreso per cápita promedio para el mismo año fue de \$230.000 y un coeficiente de Ginni de 0.58, denotando una alta inequidad.

El estado social de derecho y la consecuente dotación de montos crecientes de transferencias contribuyó a la disminución de los NBI, sobre todo al incidir de manera positiva sobre las variables que dependen más de la asignación del gasto público que de los resultados personales y del hogar, así fue por lo menos, hasta 1996. Luego se observa una disminución en la velocidad de avance de la meta de satisfacción de las necesidades básicas de la población. La pobreza urbana se redujo de 17% en 1996 al 16,4% en el 2000 y la miseria, de 4,1% a 3,5% en el mismo periodo. En el campo colombiano reina la pobreza, aproximadamente el 83% de la población vive en condiciones precarias y el 43% en pobreza extrema. Sumado a lo anterior está afectado por la violencia y el narcotráfico¹². El resultado es inquietante por cuanto puede estar indicando un estancamiento y aun reversión de las condiciones de vida.

La metodología de línea de pobreza (LP) se aproxima al concepto de ingreso mínimo, en tanto condición necesaria para que las personas y los hogares tengan acceso real de la satisfacción de las necesidades básicas que se adquieren por la vía del mercado. El porcentaje de personas por debajo de la LP, pasó de 53,8% en 1991 a 50,3% en 1997, pero este resultado pierde su trayectoria decreciente y alcanza el 59,8% en el 2000, lo cual representa un aumento de 10 puntos porcentuales en tres años. En 2003, a pesar de la leve recuperación que el producto nacional ha tenido en los últimos años, la pobreza se ubica en el 62,2%.

La inquietante distribución del ingreso, en donde el 20% mas pobre sólo recibe el 3.6% del ingreso, mientras que el 10% mas rico obtiene prácticamente el 40% de los ingresos totales del país, exige una inmediata y decidida acción de parte de la totalidad de los estamentos de la sociedad hacia la desconcentración de la riqueza. Cifras que revela un estudio de la Contraloría General de la República, corroborando las cifras del Banco Mundial.

Empleo, desempleo y subempleo

En los últimos 10 años, Colombia ha experimentado profundas transformaciones en el campo laboral: desempleo, informalidad, subempleo y precariedad del empleo aumentaron en forma considerable y sostenida entre 1993 y 2000. el

¹² Universidad de Nariño, Módulo Entorno Social, Especialización en Alta Gerencia, 2004

desempleo y, en general, los desajustes del mercado de trabajo, conllevan serias implicaciones sociales y económicas. En lo social, significa el deterioro del capital humano porque las personas no ejercen las competencias que han adquirido, desestimulan la inversión en capacitación y educación, incrementan la pobreza y obstaculizan las posibilidades de movilidad social y de mayor igualdad de oportunidades. En lo económico, implican el desaprovechamiento de la capacidad productiva y una carga para el erario.

El desempleo y en general, los desajustes del mercado de trabajo, conllevan serias implicaciones sociales y económicas. El profundo deterioro experimentado entre 1991 y 2000, obedece a diversos fenómenos de orden demográfico y económico. La tasa de desempleo femenina continúa siendo mayor que la masculina, en 1990 de cada 100 desempleados, 15,7% eran mujeres jefes de hogar, en tanto que en el 2000 esta cifra llega al 20,5%; los jóvenes constituyen otro grupo vulnerable. Durante la década de los noventa, los menores de 25 años exhiben tasas en promedio dos veces superiores a la del total de la población.

La existencia de altos niveles de desempleo ha transformado la conformación familiar de los hogares y ha estimulado el crecimiento precario, el subempleo y la informalidad.

Es necesario resaltar que el campo colombiano alberga alrededor de 12 millones de ciudadanos, 27% de la población, aporta aproximadamente 3.7 millones de puestos de trabajo, equivalentes a 23% del total del país, casi el doble del empleo generado por el sector industrial.

Ámbito Departamental¹³

De la población total (1.719.162 habitantes), 53% presentan Necesidades Básicas Insatisfechas y 27,4% se encuentran en situación de miseria.

Los indicadores muestran una situación crítica en los municipios de La Florida que tiene NBI superiores al 90.4; Providencia 96,2; El Rosario 99,7; Magüi Payán 96,6.

De la población con NBI, únicamente el 72,2% están afiliados al Régimen Subsidiado en Salud; con altos niveles de concentración en diez municipios (Pasto, Ipiales, Túquerres, Tumaco, Barbacoas, Sardoná, Samaniego, La Unión, Guachucal, Cumbal).

Pese a que existe una amplia cobertura a través de la ubicación de IPS, como estructura física, no se puede asegurar que todas ellas cuenten con los requerimientos mínimos para prestar un servicio público de calidad, es preciso anotar que en algunos municipios apartados se carece de talento humano

¹³ Plan de Desarrollo de Nariño 2004 - 2007

capacitado, personal médico, paramédico y administrativo, que atienda a la población ubicada en los sectores rurales del departamento.

La educación, que constituye una herramienta eficaz para la transformación de la estructura social, en el Departamento (2002) presenta una cobertura deficitaria, así: 28% en preescolar, 111,5% en básica primaria y 53,96% en básica secundaria y media. El índice de analfabetismo es de 19,5% siendo la zona rural la más afectada.

Si bien es cierto, la cobertura y presencia de instituciones del orden público, privado o mixto ha avanzado significativamente, queda una gran incertidumbre cuando se analiza la pertinencia de estos programas con respecto a las características y necesidades de la región.

Se hace preciso, entonces, replantear los actuales modelos educativos a todo nivel, conjugando la práctica y el saber empírico con el conocimiento, sin desconocer la realidad regional. Se debe partir del reconocimiento, la autovaloración y emprender así la tarea de formar, más que educar o adiestrar, para que la educación sea la base del desarrollo, de la construcción de un mejor departamento.

En Nariño se carece de espacios para el encuentro, la recreación y el deporte, capacitación de personal y a la formulación de planes, programas y proyectos de recreación y deporte extramurales, en donde se aproveche la riqueza paisajística y la naturaleza como elementos que posibiliten la práctica de actividades encaminadas a fortalecer valores y actitudes positivas.

Las políticas sociales encaminadas a atender la población vulnerable (mujer, menor, juventud y adulto mayor), no han dado los resultados esperados. Por ejemplo, las mujeres que representan el 49% de la población total, el 13% se encuentra en situación de extrema pobreza, con baja cobertura en el sistema educativo y con problemas de salud sexual y reproductiva.

Esta población se ha visto sometida a problemas de violencia intra familiar, los que se agravan por la escasa celeridad en los procesos judiciales, la carencia de redes de apoyo operativas y funcionales, así como por factores de tipo social, económico y cultural que interfieren en esta problemática.

La fragilidad de la economía nariñense, no brinda espacios favorables para el mejoramiento de las condiciones de vida. La baja tecnología del sector agropecuario, la carencia de un sector industrial propiamente dicho y la ascaza infraestructura básica, entre otros factores, generan alarmantes tasas de desempleo (el año 2002 ascendió al 15,2% y el subempleo al 43%).

Ámbito Municipal

Los indicadores de NBI para el municipio de Pasto, reflejan una pequeña disminución entre los años 1985 - 1993 de 26.8% a 26.6%, siendo muy alto para el sector rural el cual sobrepasa el 50% para 1993, no obstante son inferiores con relación a los porcentajes globales del Departamento de Nariño. Los hogares en miseria en el municipio presentan una disminución entre 1983 a 1993 de 0.6% pasando de 9.5% a 8.9 respectivamente, presentando mejores condiciones para la cabecera, siendo indicadores inferiores al Departamento.

Análisis de la ocupación de la población en el municipio de Pasto¹⁴

Con respecto a la ocupación de la población en el municipio de Pasto dentro de los tres sectores de la economía, se presenta los siguientes datos:

Sector Primario: La producción agropecuaria del municipio ante el predominio del clima frío no es muy diversa, predomina la pequeña empresa de economía campesina, de producción autosostenible, baja aplicación de tecnología, bajo formas de tenencia de la tierra de tipo minifundista tradicional, en zonas de ladera. Concentra casi el 40% del territorio, con participación familiar y población independiente estimada en un 5.2% de la población económicamente activa del municipio. De la población municipal están dedicados a la actividad pecuaria 10.520 habitantes, que según la población rural proyectada a 2.003 de 41.855, representa un 25%; la dedicación no es exclusiva. De estos se dedican a la bovina 3.007 habitantes, a la actividad porcina 7.500 y a la avícola 13.

Sector Secundario: El Plan de Ordenamiento Territorial caracteriza al sector, como “déficit de gran industria y predominio de la micro producción industrial”. Ante el déficit industrial de Pasto, se ha producido una creciente terciarización de la población económicamente activa.

En el período 1994-1996, el sector industria manufacturera generaba cerca del 16.4% del empleo en el municipio, y dentro del sector es alta la participación de obreros y empleados particulares con más del 45%, porcentaje que permanece constante. Por otro lado, los trabajadores por cuenta propia incrementaron la participación del 37.11% al 40.07%, demostrando la importancia de la microempresa.

Sector Terciario: Lo conforman los sectores de servicios, financiero, turístico, transporte y el comercio, educativo, artesanal, de servicios públicos, construcción, comercio producción agrícola.

¹⁴ Agenda Ambiental del municipio de Pasto 2004 – 2012.

Este sector es el mayor generador de empleo dentro del municipio, tanto que muestra una tendencia hacia la terciarización de la economía pastusa; sobretodo en la ciudad de San Juan de Pasto, tanto que en el periodo 1998 - 2000 registró un crecimiento en la economía local promedio anual del 1,3%, superior al promedio nacional.

“El comercio es un sector importante en la economía de Pasto, conformado por pequeños establecimientos que generan un empleo directo del 22,4% e indirecto del 28,9% sobre el total”¹⁵.

Este sector centra su importancia en las pocas posibilidades de empleo en el municipio y la situación de desempleo generalizado en el país, fomentando también el comercio informal que representa a su vez un problema con el espacio público, se ha generalizado dentro de la ciudad la venta de frutas y verduras en puestos informales ubicados en diversas esquinas sobre todo en el centro de la ciudad.

Además, “Se debe tener en cuenta que las condiciones propias del contexto socioeconómico de la ciudad, los niveles de desempleo, las corrientes migratorias y trabajadores no remunerados forman parte de la “sobre oferta laboral” que coadyuvan a formar mercados sin organización y sin regímenes de protección motivando la participación y crecimiento de actividades informales, particularmente las ventas callejeras y espontáneas”¹⁶.

Una gran fuente de generación de empleo dentro del casco urbano principalmente es la reactivación de la actividad de la construcción que se constituye en un sector muy dinámico.

Según Pasto Visión 500 años, en San Juan de Pasto, dentro de la clasificación realizada por la Cámara de Comercio, por activos encontramos que dentro de la actividad de la construcción hay 5 grandes empresas, 12 medianas y 6 pequeñas.

En los últimos años se ha generado un desplazamiento de la población económicamente activa hacia el ejercicio de la economía del rebusque o actividades de economía informal que tienen abarrotado las calles céntricas de la ciudad; a esto se suma una gran cantidad de personas provenientes de otras regiones del departamento en calidad de desplazados debido a la confrontación armada y a la situación de violencia que vive el país.

Hasta la presente, la ubicación estratégica de frontera del municipio no le ha reportado beneficios y antes por el contrario se han acentuado problemas tales

¹⁵ Agencia de Desarrollo Local, Construcción Colectiva de Visión Pasto 500 Años - Fase 0. San Juan De Pasto, Septiembre 15/ 2003

¹⁶ Ibid.

como: el desempleo, el contrabando, la delincuencia, la prostitución y por sobre todo el crecimiento de la economía informal y las actividades de rebusque presentes en avenidas y calles de la ciudad.

De otra parte, en nuestra región no existe una verdadera articulación y correspondencia entre el sector educativo y el sector productivo, de tal manera que la cantidad de profesionales egresados de las universidades locales no encuentran oportunidades de empleo y tiene que emigrar hacia otras regiones del país o en su defecto se quedan en la ciudad de Pasto engrosando las filas de desempleados.

Los asociados de COOTRAMUPASTO LTDA, son habitantes del municipio de Pasto, caracterizados por percibir ingresos de acuerdo a su clasificación como empleados públicos o trabajadores oficiales (contrato laboral a término indefinido y convención colectiva), la mayoría de ellos pertenecientes a los estratos 2 y 3, con cierto grado de educación que va desde la primaria (para algunos incompleta como algunos jubilados), hasta profesionales especializados (empleados de la administración central, profesores etc.). Todos ellos disfrutaban de las prestaciones sociales legales y extralegales y seguridad social que por ley rigen en la actualidad dentro de la administración municipal. La mayoría de los afiliados poseen vivienda propia, con acceso a los servicios públicos domiciliarios y a los servicios sociales.

La Cooperativa se desenvuelve en un entorno Social enmarcado dentro de las políticas diseñadas por el gobierno nacional, regional y local, en sus planes de Desarrollo respectivos.

En el contexto local el plan de Desarrollo del Municipio de Pasto “Pasto Mejor” 2004 – 2007, incide de una u otra manera en el desarrollo normal de sus funciones, como ciudadanos y como servidores públicos de la administración, directa e indirectamente. En lo concerniente a lo Social se contemplan el siguiente propósito estratégico para avanzar en la cohesión social alrededor del proyecto colectivo de construcción del desarrollo humano sostenible, local y regional, planteando los siguientes objetivos básicos:

- El eficiente aprovechamiento de nuestras potencialidades culturales, naturales, económicas y sociales.
- Una nueva interrelación con el estado Colombiano basada en criterios de equidad, justicia y respeto.
- Una interlocución válida con la comunidad internacional sobre temas vitales como la sostenibilidad ambiental, económica, social y política del desarrollo.

Los siguientes Ejes Estratégicos:

1. Convivencia, Seguridad y Justicia:

Problema Básico: Alteración de los valores éticos de convivencia pacífica. Desconocimiento y violación de los Derechos Humanos. Altos índices de inseguridad.

Objetivo Básico: Fortalecer los valores éticos de convivencia pacífica. Promover el respeto de los Derechos Humanos y la resolución amigable de conflictos. Disminuir los índices de inseguridad.

Programas para conseguir los objetivos: Vivir y convivir; Juventud Sana y Pasto Solidario y Seguro.

2. Empleo y Productividad

Problema Básico: Limitadas oportunidades en la generación de ingresos para la población

Objetivo Básico: Generar oportunidades para el mejoramiento del empleo y los ingresos de la población.

Programas: Pasto, municipio creativo y productivo y Pasto, investiga e innova.

3. Equidad y corresponsabilidad social

Problema Básico: condiciones desfavorables que generan inequidad y exclusión del desarrollo de sectores de la población

Objetivo Básico: Propiciar condiciones que permitan cerrar brechas de inseguridad y exclusión social.

Programas: Educación para la vida con equidad; seguridad alimentaria y nutricional; equidad de género y acción solidaria; vida saludable y gente saludable.

4. Servicios Públicos, prioridad agua

Problema Básico: Exclusión de un sector de la población de Pasto, especialmente en el área rural, de la prestación de los servicios públicos, y alumbrado público y de gas. Altas tarifas. Deficiencia de la oferta de agua potable y de usos múltiples para atender el crecimiento de la ciudad.

Objetivo Básico: Ampliar la cobertura y mejorar la calidad de los servicios públicos domiciliarios y de alumbrado público. Coadyuvar al establecimiento de tarifas equitativas. Incrementar la oferta de agua potable y de usos múltiples.

Programas: Conservación, manejo y recuperación del recurso hídrico; agua para Pasto; Gestión integral de Residuos sólidos; Plan maestro de alcantarillado y

saneamiento básico; programa de alumbrado público, Programa fondo de Solidaridad y Redistribución del Ingreso.

5. Desarrollo y Calidad de Vida Urbana

Problema Básico: Deficiencia en las condiciones de infraestructura básica, movilidad, espacio público, ambientales, de ordenamiento territorial y de convivencia ciudadana, que dificultan el desarrollo de la ciudad y deterioran la calidad de vida urbana.

Objetivo Básico: Mejorar las condiciones de infraestructura básica, movilidad, espacio público, ambientales, de ordenamiento territorial, y convivencia, para facilitar el desarrollo de la ciudad y elevar la calidad de vida urbana en Pasto.

Programas: Ciudad, Medio Ambiente y Espacio Público; programa Mitigación de la contaminación del río Pasto; programa Malla Vial y Movilidad Urbana, Infraestructura y Equipamientos Básicos; Recreación Deporte y utilización del tiempo libre; Pasto previene; Vivienda Digna; Gestión Urbana.

6. Desarrollo y Calidad de Vida Rural

Problema Básico: Deficiencia de las condiciones sociales, educativas, culturales, económicas, ambientales, de infraestructura básica y de ordenamiento territorial que deterioran la calidad de vida de los habitantes del sector rural.

Objetivo Básico: Mejorar las condiciones sociales, educativas, culturales, económicas, ambientales, de infraestructura básica y de ordenamiento territorial para elevar la calidad de vida de los habitantes del sector rural.

Programas: Desarrollo Rural Sostenible; Movilidad Rural; Electrificación Rural; Vivienda y Desarrollo Rural; Recreación y Deporte; Gestión Rural Territorial y Agua y Saneamiento Básico para el campo.

7. Cultura y Autoestima Colectiva

Problema Básico: Escasa valoración de la riqueza pluricultural de Pasto, débil sentido de identidad y autoestima colectiva e insuficiente promoción del patrimonio cultural.

Objetivo Básico: Identificar y valorar la riqueza pluricultural, fortalecer el sentido de identidad y autoestima colectiva y promover el patrimonio cultural.

Programas: Pasto Cultura; Carnaval y Cultura; Autoestima Colectiva e identidad y Comunicación Cultural.

8. Gobernabilidad Democrática

Problema Básico: Existen factores que afectan la legitimidad de las acciones públicas y la capacidad de una participación real y efectiva de la sociedad civil y sus organizaciones en los asuntos públicos.

Objetivo Básico: Avanzar en la legitimidad de las acciones publicas. Fortalecer la capacidad de participación real y efectiva de la sociedad civil y sus organizaciones en los asuntos públicos.

Programas: Gobierno Honesto; Gobierno Participativo; Gobierno con vocación de Servicio Público Eficiente y Eficaz; Finanzas Sanas; Alianza Público Privada para el Desarrollo Local.

La Economía Solidaria como generadora de desarrollo

La economía solidaria es una opción estratégica, empresarial, económica y de organización de la producción especialmente para los grupos sociales que no han tenido acceso a los recursos productivos y a quienes es necesario incorporar en los procesos de democratización de la propiedad y redistribución de los ingresos.

El cooperativismo ha obtenido grandes niveles de desarrollo y se ha constituido en importante jalonador del adelanto económico y social del país. Igualmente, como poseedor de un gran cúmulo de experiencias en la implementación de proyectos y programas generadores de bienestar social. El crecimiento vertiginoso de este sector, con activos superiores a los 10 billones de pesos, con una cartera de más de 5 billones y una población afiliada superior a los 3.600.000 personas, es razón suficiente para que el sector se lo tenga en cuenta como dinamizador de la economía y tener un sitio importante en el plan de desarrollo.

Los objetivos que hoy nos congregan constituyen adicionalmente una respuesta y acatamiento al llamado a la participación de la sociedad civil que hace el Estado colombiano en desarrollo de los postulados consagrados en la Carta Constitucional de 1991, los cuales implican una responsabilidad dinámica frente a las tareas en cabeza del Estado, contribuyendo de manera efectiva al crecimiento del capital social, cívico e institucional, que garantiza el bienestar colectivo y facilita la concertación en la formulación y ejecución de los planes y programas de desarrollo.

Cuadro 5. Matriz del Entorno Social

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Incremento de la seguridad social.	O			X	
Crisis humanitaria con la caída de los ingresos de grandes grupos poblacionales.	A	X			
Violencia y narcotráfico	A		X		
Desajustes del mercado de trabajo como Desempleo, subempleo y despidos.	A	X			
Déficit industrial de Pasto y creciente terciarización de la población económicamente activa.	O			X	
Creciente demanda de bienes y servicios básicos,	O				X
Propósito estratégico para la construcción del desarrollo humano sostenible, local y regional.	O			X	

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

11.1.6 Entorno Tecnológico

1.- El conocimiento factor de desarrollo

En un entorno cada vez más complejo, competitivo y cambiante, formar en ciencia y tecnología significa contribuir a la formación de ciudadanos y ciudadanas capaces de razonar, debatir, producir, convivir y desarrollar al máximo su potencial creativo. Este desafío plantea la responsabilidad de promover una educación crítica, ética, tolerante con la diversidad y comprometida con el medio ambiente. Una educación que constituya en puente para crear comunidades con lazos de solidaridad, sentido de pertenencia y responsabilidad frente a lo público, lo privado y el Estado.

Para mejorar la productividad y alcanzar la competitividad de nuestras organizaciones, empresas y de nuestro país, es necesario pensar en la ciencia, la tecnología y la información en donde el conocimiento y su infinidad de aplicaciones son elementos básicos y determinantes para el desarrollo económico y social. La competitividad se basa más en conocimiento y en la gestión tecnológica.

El potencial humano de una empresa, de una organización y de un país es fundamental en la generación y desarrollo de ese conocimiento. Cada individuo y cada organización construye su capacidad de acción y por lo tanto su posición en la sociedad, mediante el conocimiento y la capacidad para generar nuevo

conocimiento que permita adaptarse al ritmo veloz del cambio. Este es el rasgo central de las sociedades del conocimiento sociedades capaces de generar conocimiento acerca de su realidad y de su entorno y capaces de utilizar dicho conocimiento para concebir y construir futuro. De esa forma, el conocimiento se convierte no solo en instrumento para aplicar y comprender la realidad, sino también en motor de desarrollo y en factor dinamizador del cambio social.

El desarrollo de las personas y las organizaciones está basado en aprendizaje, entendido este como el proceso amplio y continuo por el cual se adquieren conocimientos y habilidades para sobrevivir, para responder creativamente a los cambios en el medio y así evolucionar y progresar. Las ventajas competitivas de una nación se crean, y no en corto plazo sino con horizontes de largo plazo y no en fluctuaciones económicas inmediatas, a través de la innovación y cambios continuos, creando condiciones en la sociedad, generando una cultura de investigación generadora de conocimiento constante, de manera clara sostenible basada en puntos concretos.

La apropiación de conocimientos por parte de los individuos y de las organizaciones (empresas), o de instituciones sociales básicas. Convirtiéndose el conocimiento a través de estos procesos en un bien público, que al acumularse e interrelacionarse, se transforma en Capital Social.

2.- Las organizaciones y el conocimiento

Se resalta, la importancia del conocimiento y la comprensión de la ciencia a través de una educación de calidad y que esto genere conocimiento, como fundamento vital para el desarrollo de una nación, además, el rol importante que juegan las personas y las organizaciones, en la generación, divulgación y aplicación de ese conocimiento y de las innovaciones, en la construcción y mejoramiento de su entorno impulsando el desarrollo social y económico.

El conocimiento, generado y adquirido tiene un valor total y logra sus propósitos de evolución cuando es aplicado a fines concretos y se lo integra a tareas específicas que contribuyan al desarrollo. Y son las organizaciones, las entidades especializadas de una sociedad para dar cumplimiento de las tareas que buscan mayor bienestar a sus integrantes. En el desarrollo de sus actividades y la forma como las desempeñan, las organizaciones son influidas por la sociedad de las cuales son parte, con sus valores y creencias, pero estas también influyen recíprocamente, de manera decidida en la vida social.

El estilo que adopte una organización tiene un impacto educativo sobre sus integrantes, puede formar para la democracia, la convivencia, la participación, la colaboración y el trabajo en equipo, la igualdad o por el contrario, influye para el autoritarismo, el elitismo, la pugnacidad, la confrontación y el individualismo. Y la

concepción que se tenga del ser humano hace que se desarrolle positiva como negativamente.

El rol de las Administraciones Municipales, como organizaciones sociales y administrativas, es decisivo en el sector público como en el privado, tanto que es la encargada de y aplicar los lineamientos del gobierno central en los territorios municipales y además de generar sus propias políticas, plasmadas en planes, programas y proyectos teniendo en cuenta las características de la región, procurando desarrollar todo el potencial humano, buscando una mayor participación, buscando el desarrollo y la proyección del municipio. Tomando la cooperativa, como una organización multifacética, podría pensar, que el manejo administrativo y financiero, la gestión que realice, por los valores que posee e impulse, los servicios que presta, la manera como los presta, las actividades que realiza influye directamente en sus afiliados, su familia y por que no en la sociedad en general.

3.- formación y pensamiento

El hecho de inducir, deducir, analizar un problema y reconstruir sus elementos con imaginación, requiere de cierta capacidad de raciocinio, que todo ser humano normal está en condición de hacer, unos mejores que otros, todos somos imaginativos, lo importante es ser precisos y no divagantes, y esto se logra teniendo el conocimiento amplio, claro y suficiente sobre el tema. Se posee capacidad de relacionar la teoría con la práctica y pasar de lo abstracto a lo concreto para discriminar valores. Pero ello está sujeto a que nos hayan “enseñado a pensar”, con la enseñanza de las reglas de la lógica, por el estímulo del arte de discutir y diseñando y haciendo explícitos instrumentos de pensamiento según: De BONO, pueden ser usados en diferentes situaciones, el proceso es directo: herramienta-practica-transferencia.

Los diagnósticos de la situación en materia educativa y de calificación de recursos humanos han permitido establecer que el país debe mejorar la calificación de recurso humano para responder a los cambios tecnológicos y a las nuevas formas de producción. El Reporte Mundial de Competitividad ubica a Colombia en la posición 74, en lo que respecta al nivel de calificación de la mano de obra (The World Competitiveness Year Book, 1996). Se destacaron como aspectos críticos la baja calificación de los trabajadores y la inadecuación entre la formación educativa de la fuerza laboral y las necesidades reales de las empresas.

Además el Ex ministro de Hacienda Juan Manuel Santos en un artículo publicado en el diario del sur (1° de octubre de 2005) titulado “Facilitación y Competitividad”, manifiesta “ Que uno de los cuellos de botella para mejorar el crecimiento de la economía se encuentra en los obstáculos y dificultades para estimular la creación de nuevas empresas. Por eso el Banco Mundial realiza un estudio todos los años

donde califica y compara las facilidades o dificultades que ofrece cada país para hacer negocios. El último estudio trae unos datos interesantes para Colombia.

En materia tributaria, una empresa mediana acaba pagando la bicoca de 75.1% de impuestos si se suman todos los tributos nacionales y locales. Esa misma empresa debe hacer 54 pagos diferentes de impuestos al año y tiene que dedicar un mínimo de 432 horas para completar todo el papeleo. Así mismo, en su artículo manifiesta que esta semana se publicó el resultado del ejercicio sobre competitividad mundial que realiza todos los años el Foro Económico Mundial. La calificación para Colombia es la misma (un modesto 3.84), que nos coloca en la casilla 57. se mejoraron 8 escaños frente al año anterior pero por razones ajenas a nuestro esfuerzo.

Deberíamos proponernos dentro de las metas de la visión 2019, una mejora sustancial concreta en estos dos frentes y medir el progreso año tras año. Sin duda esto ayudaría enormemente a que la economía crezca por encima del mediocre promedio que hoy tenemos”

4.- Situación de Nariño en el ámbito de la ciencia y la tecnología.

Sin pretender ser pesimistas, Nariño es uno de los departamentos más atrasados en cuanto a ciencia, tecnología e innovación. Como se muestra en los indicadores nacionales, por ejemplo, en las alianzas estratégicas Nariño ocupa el puesto número 18, entre 23 encuestados; no hay proyectos de investigación, como tampoco hay programas territoriales, únicamente hay 2 semilleros de investigación, 2 becarios de doctorados, 0 de maestrías, de un total de 808 a nivel nacional.

La inversión industrial en I+D es apenas del 0.29%, considerado como deficiente; Nariño es el segundo departamento con peor cobertura en educación primaria y secundaria; el número de estudiantes de pregrado inscritos es del 0.7% del total nacional, considerado muy bajo.

A nivel regional, Pasto es el que más participa en proyectos de ciencia, tecnología e innovación, seguido por Tumaco, Túquerres, Ipiales y la Unión. Sobresalen las ciencias agropecuarias con 139 proyectos y las ciencias humanas y sociales con 134 proyectos. La mayoría de los proyectos desde el punto de vista socioeconómico apuntan al desarrollo de la agricultura, silvicultura y pesca teniendo en cuenta que la base de la estructura de la región está en este tipo de actividades. El nivel de ciencia, tecnología e innovación en departamento de Nariño es regular, con un peso porcentual del 63% según los encuestados; se dice que hay carencia de tecnología en la región, falta de innovación, información,

conocimientos, educación adecuada, poca inversión y ausencia del estado como debilidad en las alianzas estratégicas¹⁷.

Cuadro 6. Matriz de Entorno Tecnológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Formación del talento humano en ciencia y tecnología	O				X
Acceso a tecnologías básicas en sistemas, manejo de software y bases de datos	O			X	
Creciente motivación a una educación con lazos de solidaridad, sentido de pertenencia y responsabilidad frente a lo público, lo privado y el Estado.	O				X
Costos elevados de innovación y tecnología	A		X		
Ayudas tecnológicas y de comunicación como el Internet	O			X	
Diversificación en áreas y carreras administrativas, económicas y contables.	O				X
Talento Humano Calificado, transformado en Capital Social,	O				X
Obsolescencia de tecnología en equipos y software	A		X		
Mayor participación Regional de Pasto en proyectos de ciencia, tecnología e innovación	O			X	
Baja inversión en C & T e investigación a nivel nacional, regional y local.	A	X			

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

11.1.7 Entorno Cultural

La organización representada por los asociados de la cooperativa de trabajadores y jubilados del municipio de Pasto, se desenvuelve en un medio ciudadano, donde sus asociados pertenecen a diferentes dependencias de la Alcaldía del municipio de Pasto: pensionados, empleados, sector educativo, tránsito y transportes, Profesores municipales, trabajadores municipales, trabajadores de la Salud, Servicios Públicos y Concejo municipal; de ahí la diversidad de intereses, exigencias, actitudes y comportamientos individuales que deben tenerse en cuenta, a la hora de proceder a la oferta de servicios o ejecutar procesos de educación y capacitación tendientes al desarrollo del talento humano y a la búsqueda de nuevas alternativas económicas. Pero a pesar de la diversidad de

¹⁷ Agenda Prospectiva de Ciencia y Tecnología e Innovación del Departamento de Nariño, 2004

profesiones y oficios, todos tienen en común una cultura nariñense y más específica pastusa, con una historia propia, con una convivencia pacífica, algo conservadora y solidaria, donde poco se arriesga cuando de invertir capital se trata. O sea que existe una alta tendencia al ahorro.

La historia nos narra que Pasto estuvo habitado por los Quillacingas, quienes rechazaron el dominio español. El territorio de los Quillacingas se extendió por el lado sur, desde el curso medio del río Guáitara debajo de Puerres, el valle de Sibundoy y por el lado norte llegaba hasta el páramo de las papas. Esta cultura mantenía estrechas relaciones comerciales con el Ecuador, intercambio de productos, entre los cuales se destacaban: papa, quinua, ocas, ollucos, maíz, frijol, entre otros, además intercambiaban animales domésticos como cuyes, aves, etc. El intercambio de estos productos tenían el siguiente alcance espacial: intercambio entre cacicazgos limítrofes con productos artesanales, agrícolas y de caza, intercambio entre zonas frías y cálidas con el cultivo de maíz por su gran poder de adaptabilidad a diferentes cinturones climáticos.

Los Quillacingas fueron los primeros moradores del Valle de Atriz. Cuando se hace el traslado de la Villaviciosa a orillas del río Pasto, forman pequeñas confederaciones, entre las cuales podemos nombrar Pandiaco, Mocondino, Pejendino, Catambuco, Obonuco, Genoy, Anganoy, Buesaquillo y Mapachico.

Algunas Características de La cultura Nariñense:

*Artesanías y tradición*¹⁸: La expresión cultural de Pasto, posibilita que las grandezas y riquezas humanas salgan a flote desde las esencias ancestrales más profundas, por su originalísima expresión y deslumbrante exaltación de vida, los carnavales de la ciudad de Pasto pueden ofrecerse como fiestas de excepcional interés en el panorama típico de Colombia y quizás de América"

En Pasto, Cultura y Desarrollo son aspectos de un mismo problema, pero se han manejado por caminos distintos: tecnología es cultura, progreso es cultura, bienestar es cultura, sólo que se separan, se tornan en objetos utilitarios a secas, sin contenidos auténticos, sin relación de origen con el sentir y el pensar del hombre pastuso.

Pasto, Nariño y el sur poseen una inmensa riqueza pluricultural, ligada al carácter multiétnico de sus habitantes, que se debe rescatar, promover y fortalecer, como base de identidad, convivencia e interrelación con otras culturas del país y del mundo.

¹⁸ Agenda Ambiental Municipio de Pasto, 2004 - 2012

La multiculturalidad del municipio de Pasto, es una de las fortalezas que en sí misma reúne las condiciones de tipo técnico, económico y social para constituirse en base fundamental para el pleno desarrollo de cualquier plan sectorial. Se cuenta con abundante talento humano, la incomparable habilidad artística, y existen además, algunos procesos productivos entre los artesanos, tanto a escala urbana como a escala rural.

En la antigüedad nacieron formas autóctonas y expresión de una cultura propia, sostenida a través del tiempo, al compás de elementos económicos.

La actividad artesanal se confunde en el tiempo y en el espacio, con la permanencia de pobladores indígenas cuyo remoto origen aún es materia de investigación.

La identidad colectiva del pastuso se evidencia en rituales que convocan y congregan al sujeto en torno a elementos simbólicos que se sacralizan en espacios en donde todos se reencuentran y se identifican como pastusos, evocando sus raíces con mayor intensidad:

Los *carnavales de negros y blancos* constituyen el espacio lúdico de convivencia de reconocimiento al otro y de hospitalidad.

Las *comidas típicas*, donde está implícito lo que produce la tierra y la cultura creada alrededor de un ritual como es la preparación de alimentos, con una rica mezcla de elementos de origen indígena, español y mestizo, que hacen de Pasto una sociedad de olores y sabores.

La música, es el referente aglutinador del pastuso, que se remonta a unos ancestros musicales sincréticos que se van resignificando a través del tiempo.

El *centro de la ciudad* es el espacio físico donde confluyen las anteriores categorías, es un referente histórico y simbólico de cotidianidad de la ciudad y sus gentes: la Plaza de Nariño y su entorno, la cual continúa significando el sitio que recibe y acepta a todos sin exclusiones de tipo social, económico, religioso o político, también hacia el centro y materializado urbanísticamente se alza orgullosamente la “Plaza del Carnaval y la Cultura”, que busca generar un cambio importante especialmente en el ámbito cultural local.

Las iglesias se destacan dentro del paisaje urbano de la ciudad, por el tamaño, diseño y el factor más relevante el importante significado para los pastusos: *la religiosidad*.

Cuadro 7. Matriz del Entorno Cultural

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Multiculturalidad del municipio de Pasto,	O				X
Tradición artesanal de los habitantes de Pasto	O			X	
Tradicionales carnavales de negros y blancos	O			X	
Comidas típicas con mezcla de elementos de origen indígena, español y mestizo	O			X	
Música, como referente aglutinador del pastuso	O			X	
Interés de mejoramiento del talento humano	O				X
Cultura de tipo conservacionista	A		X		
Escasas manifestaciones solidarias con entidades distintas a la cooperativa.	A		X		
Cultura individualista.	A		X		

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

11.1.8 Entorno Ecológico

*Generalidades*¹⁹: El municipio de Pasto está localizado al sur de Colombia, en el sur-oriente del Departamento de Nariño, constituyendo dos regiones naturales: la cordillera centro oriental y el piedemonte andino amazónico. El paisaje es montañoso, con profundos valles fluvio - volcánicos generalmente de sección transversal en “V” y aluvio - glaciales en “U”, con gran influencia tectónica y volcánica; desde el volcán activo “Galeras”, que dio origen entre otros al emplazamiento del valle de Atríz, hacia el occidente pasando por la cuchilla del Tábano hasta encontrarse con el embalse construido del río Bobo y hacia el oriente pasando el páramo de Bordoncillo llegando a la mayor riqueza natural del municipio, la Laguna de La Cocha o Lago Guamués (declarado Humedal Internacional RAMSAR). Hidrográfica y climáticamente el municipio posee influencia de la vertiente Pacífica y Amazónica.

En su territorio se diferencian tres cuencas: la de los ríos Pasto y Bobo hacia la parte andina pertenecientes a la gran cuenca del río Patía y la cuenca alta del río Guamués, hacia el piedemonte amazónico, perteneciente a la gran cuenca del río Putumayo. Las tres cuencas nacen en el área municipal sobre el páramo de Bordoncillo, la cuchilla de El Tábano y el Páramo de Las Ovejas, lo que implica una amplia oferta regional, al igual que un gran compromiso para que estos ecosistemas se conserven a favor del recurso agua.

¹⁹ Agenda Ambiental del municipio de Pasto 2004-2012, año 2005

Dentro del municipio de Pasto se han identificado cuatro zonas climáticas en las que se consideraron las variables: zonas de vida, precipitación, temperatura y altitud, a saber: Páramo, Muy frío, Frío y Medio:

La zona urbana se localiza justamente en el valle de Atriz, de origen sedimentario derivado de la colmatación de depresiones orogénicas, que a través del tiempo dieron origen a un paisaje donde confluye un área plana enmarcada en una zona montañosa con alturas promedio que oscilan entre 2.400 y 2.700 m.s.n.m, una temperatura promedio de 14°C. El valle esta totalmente urbanizado, en tal sentido la expansión urbana se encuentra dirigida hacia la zona montañosa, presentando dificultades para el abastecimiento adecuado de servicios públicos, pues supera la cota actual de servicios de acueducto y alcantarillado; mientras que áreas rurales aledañas a la ciudad están siendo absorbidas por la ciudad, constituyendo zonas suburbanas.

Desde el punto de vista ecológico la organización no ejecuta actividades que puedan incidir directamente con el entorno natural, la cooperativa no produce bienes, sino que presta servicios de aportes y créditos y otras ayudas solidarias a sus asociados; sin embargo no debe desconocerse que en todo el ámbito municipal se manifiestan patrones de consumo que denotan desbalances – desequilibrios por desaprovechamiento, incremento de materias primas al ambiente, por el uso intensivo debido a la pérdida de recursos, uso y consumo indiscriminado del espacio público; pérdida de áreas de vocación agrícola; talas forestales y quemas, expansión urbana no planificada; la ocupación de zonas de riesgo y la contaminación por desechos domésticos e hidrocarburos; la conversión de drenajes naturales y construidos a espacios de vertimientos, reducción de la biodiversidad por procesos urbanísticos y de expansión agropecuaria entre otras.

En contraste, son visibles algunas actitudes positivas colectivas e institucionales que denotan sensibilidad hacia el mejoramiento de la calidad ambiental, la necesidad de ordenar el territorio, con la aplicación del Plan de ordenamiento Territorial P.O.T. Pasto 2012: Realidad Posible y sus Planes Parciales, la difusión y aplicación de la ley 99/93 y demás normas ambientales de carácter nacional y local, que regulan y controlan los procesos productivos, con el fin de minimizar los impactos ambientales y garantizar una mejor calidad de vida a la población.

Las costumbres y hábitos culturales sociales de carácter ambiental se han manifestado en diversos aspectos:

- Educación y fomento de la Cultura del Riesgo: desde las secretarías de Educación y Medio Ambiente del municipio y desde la misma comunidad a partir de la reactivación del Volcán Galeras en 1988, 2004 y 2005, donde la comunidad necesitaba y quería estar preparada ante un inminente evento volcánico.

- La constitución de las Redes de Reservas de la Sociedad Civil; donde los habitantes se unen en torno a la conservación del medio Natural y la supervivencia dentro del desarrollo sostenible. Cabe anotar que el municipio de Pasto cuenta con el mayor número de Reservas de la Sociedad Civil en Colombia, con apoyo internacional; estos mismos habitantes y algunos académicos gestionaron la declaratoria de la Laguna de la Cocha como Humedal Internacional RAMSAR.
- Las gestiones hechas para la declaratoria de Galeras y La Isla La Corota como Santuarios Nacionales.
- La expedición de normas y políticas que propenden por la conservación, manejo y buen uso de los recursos naturales, consignadas dentro del POT, Agenda Ambiental Municipal y Plan de Gestión Ambiental Regional.
- El impulso del municipio para crear la única Reserva de Carácter Municipal como lo es El Estero.
- El crecimiento de ONG's y grupos ambientalistas que propenden con diferentes proyectos para la conservación y el buen aprovechamiento de los recursos naturales.
- La gestión que se viene realizando por parte del municipio de Pasto y la Empresa Metropolitana de Aseo EMAS S.A. E.S.P., relacionada con el aprovechamiento de los residuos sólidos orgánicos.
- Los espacios de participación ciudadana que por medio de los CABILDOS, viene brindando la Alcaldía de Pasto a sus habitantes, los cuales podrán decidir voluntaria y concertadamente sus prioridades económicas, socioculturales y ambientales, al poder participar en su presupuestación.

Sin embargo es necesario profundizar en temas que poseen grandes ventajas comparativas como el ecoturismo, que se puede convertir en una estrategia de desarrollo sostenible del territorio, a nivel local y Regional, importancia del reciclaje, capacitación en tecnologías limpias, conocimiento de la legislación ambiental (ley 99/93), coordinación con CORPONARIÑO y Secretaría de Gestión y Saneamiento Básico para planes de negocio de tipo ambiental y de educación ambiental.

Cuadro 8. Matriz del Entorno Ecológico

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Ejecución de proyectos productivos que generen impacto ambiental	A		X		
Reactivación frecuente del volcán Galeras,	A	X			
Desconocimiento de las normas ambientales y escasa cultura ambiental.	A	X			
Patrones de consumo.	A		X		
Aplicación del Plan de ordenamiento Territorial P.O.T. y demás planes ambientales.	O			X	
Alianzas institucionales para participar en actividades en pro del medio ambiente.	O				X
Riqueza y biodiversidad natural del municipio con lugares potencialmente aptos para desarrollar el ecoturismo.	O				X
Existencia de ONG's y grupos ambientalistas	O		X		
Leyes y normas que permiten a las cooperativas invertir en educación formal.	O		X		
Espacios de participación ciudadana para decidir voluntaria y concertadamente las prioridades económicas, socioculturales y ambientales.	O				X
Participación en actividades de reciclaje, capacitación y aplicación de tecnologías limpias,	O				X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

Luego de realizado el análisis del ambiente del sector cooperativo en sus diferentes tópicos: demográfico, político, jurídico, económico, social, tecnológico, cultural y ecológico y de identificar los múltiples factores externos que se constituyen en oportunidades y amenazas, sean mayores o menores, se procede a la elaboración de una Matriz resumen de Oportunidades y Amenazas, extractada de las anteriores matrices.

En consulta hecha a empleados y gerentes de cooperativas, algunos profesionales y Entidades de diferentes áreas y con base en nuestro criterio, resultado de la formación y experiencia profesional, se seleccionaron los factores tomando como criterios entre otros los siguientes:

Aquellos factores que más directamente inciden en el sector, en la competencia y en la empresa en estudio; las tendencias a futuro, según estudios y fuentes consultadas; que sean importantes para la determinación de las estrategias que la

empresa tendrá que aplicar a futuro y que sean importantes para la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. Se descartaron aquellos factores que tenían una baja incidencia en el sector.

Las variables externas extractadas, son importantes para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE.

Cuadro 9. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
DEMOGRÁFICO				
Tasas de mortalidad			X	
Población migratoria por desplazamiento.			X	
Concentración de población urbana		X		
Nivel de desempleo y subempleo			X	
Fuentes de ingreso en la ciudad de San Juan de Pasto.				X
ECONÓMICO				
Tendencias de la inflación	X			
Tendencias a incrementarse el crecimiento económico del país	X			
Vinculación de nichos de población no atendidos	X			
Relaciones comerciales y Alianzas Estratégicas	X			
Tendencia a disminuir las tasas de interés en el mercado financiero	X			
El sector cooperativo como dinamizador de la economía	X			
Bajos incrementos salariales			X	
Aumento creciente de la competencia en el sector Solidario y financiero			X	
Apertura Económica y los tratados de libre comercio internacionales			X	
SOCIO - CULTURAL				

Tradición artesanal de los habitantes de Pasto		X		
Participación del sector cooperativo en la prestación de servicios de seguridad social		X		
Creciente demanda de bienes y servicios básicos de las familias	X			
Violencia e inseguridad				X
Cultura individualista y conservadora del nariñense				X
JURÍDICO – POLÍTICO				
Legislación Cooperativa	X			
Legislación Fiscal			X	
Reformas administrativas municipales y departamentales.			X	
TECNOLÓGICO				
Talento humano calificado	X			
Acceso a la formación Tecnológica	X			
Costo elevado de Innovación y Tecnología				X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

11.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS -E.F.E-

Esta matriz nos permite conocer el efecto que las fuerzas externas o el entorno ejercen sobre el funcionamiento de la cooperativa.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Identificación de oportunidades y amenazas determinantes, que las hemos resumido en 20 factores claves.
2. La ponderación de cada factor se hace según su grado de importancia, esta ponderación varia de 0.0 (poco importante), a 1.0 (muy importante).
3. La clasificación de los factores para determinar si presentan amenazas u oportunidades para la cooperativa, se hace teniendo en cuenta que: 1 amenaza mayor; 2 amenaza menor; 3 oportunidad mayor y 4 oportunidad menor.
4. De la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente, se obtiene el resultado parcial de la empresa.

5. De la suma de la columna de peso ponderado parciales para cada variable, se obtiene el resultado total. Este puede variar entre uno (1), y cuatro (4), para el puntaje más bajo y alto respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.5

Cuadro 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos -E.F.E-

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
1. Tendencias de la inflación	0,05	3	0,15
2. Tendencias a incrementarse el crecimiento económico del país,	0,05	4	0,2
3. Tendencias a disminuir las tasas de interés en el mercado financiero.	0,03	4	0,12
4. Participación del sector cooperativo en la prestación de servicios sociales básicos.	0,03	3	0,09
5. Vinculación de nichos de población no atendidos.	0,05	4	0,2
6. El sector cooperativo como dinamizador de la economía.	0,08	4	0,32
7. Legislación del sector de Economía Solidaria.	0,05	4	0,20
8. Acceso a la Tecnología.	0,05	4	0,20
9. Creciente demanda de bienes y servicios básicos de las familias.	0,08	4	0,32
10. Relaciones comerciales y Alianzas Estratégicas	0,05	4	0,2
Amenazas			
11. Bajos incrementos salariales	0,07	1	0,07
12. El aumento creciente de la competencia en el sector Solidario y financiero,	0,07	1	0,07
13. Legislación Fiscal o tributaria.	0,05	2	0,1
14. Política de Reducción del tamaño del estado,	0,07	1	0,07
15. Violencia e inseguridad.	0,03	2	0,06
16. Apertura Económica y los tratados de libre comercio internacionales,	0,05	2	0,1
17. Fuentes de ingreso en la ciudad de San Juan de Pasto.	0,05	2	0,1

18. Cultura individualista y conservadora del nariñense.	0,03	2	0,06
19. Nivel de desempleo y subempleo.	0,04	1	0,04
20. Costo elevado de Innovación y Tecnología.	0,02	2	0,04
TOTAL	1,0		2,71

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

Análisis de Resultados

El resultado obtenido, después de analizadas las oportunidades y amenazas en la Matriz de Factores Externos – EFE -, arroja un valor de 2.71; esto significa que el entorno que rodea a la cooperativa, presenta una situación relativamente buena de oportunidades, en un entorno positivo y optimista, con seguridad para su ampliación y desarrollo, por cuanto se cuenta con el reconocimiento, respaldo y control por parte del estado, que lo hace menos riesgoso y más atractivo para la inversión. Además existen algunas variables macroeconómicas con tendencia positiva que favorece la estabilidad económica y posibilidades de crecimiento y mayor participación del sector en el producto interno Bruto Nacional, Regional y Local. Pero también se encuentra rodeada de grandes amenazas como la disminución del tamaño del estado, altas tasas de empleo y subempleo, bajo incremento salarial, la alta competencia y la inseguridad, estos aspectos son de considerable estudio y análisis para adoptar medidas encaminadas a contrarrestarlos.

11.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTEGRADA DEL ENTORNO

Esta matriz nos permite relacionar las variable más determinantes (oportunidades y amenazas), con el sector donde se desenvuelve la cooperativa, justificamos la influencia de la variable en el sector, como ha venido evolucionando, sus tendencias, si tienden al alza, baja o a estabilizarse y por último el impacto o afectación que la variable analizada, tiene sobre la organización cooperativa.

Para desarrollar la matriz integrada del entorno se siguen los siguientes pasos:

1. Selección de oportunidades y amenazas claves del entorno, que las hemos resumido en 12 factores determinantes (6 oportunidades y 6 amenazas).
2. Hace referencia a la relación del factor clave con el sector donde se encuentra la empresa.
3. Justificación y sus tendencias: explicación técnica de la variable.
4. Impacto sobre la organización: o sea como afecta o beneficia a la cooperativa.

Cuadro 11. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno

No	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
	OPORTUNIDADES			
1	El sector cooperativo como dinamizador de la economía.	Cooperativo	El gobierno ve a las cooperativas como fuente de generación de empleo, bienestar social y dinamizador de la economía, la tendencia es a estimular y fortalecer el Sector.	Positivo en el sentido de que las políticas del gobierno garantiza mayor estabilidad del Sector.
2	Participación del sector cooperativo en la prestación de servicios sociales básicos.	Cooperativo	Involucrar al sector cooperativo en la satisfacción de necesidades básicas de los asociados y comunidad en general; la tendencia es reducir el déficit de cobertura de los servicios sociales básicos: de salud, educación, vivienda, cultura y recreación..	Aumento de oportunidades para la satisfacción de las necesidades básicas de los asociados y sus familias a las cuales no tienen acceso en otras instancias.
3	Legislación del sector de Economía Solidaria.	Cooperativo	El control estricto y permanente del Gobierno en el desenvolvimiento del Sector, a través de las leyes específicas para las cooperativas y la presencia de la Superintendencia de Economía	Mayor estabilidad y credibilidad.

			Solidaria, previniendo que entre en crisis y garantizando su buen funcionamiento y transparencia.	
4	Acceso a la Tecnología	Cooperativo	El avance tecnológico en sistematización, a través de la utilización de Software, permite llevar un control más eficiente y eficaz de todas las actividades que ejecuta el sector cooperativo. La tendencia es a mejorar cada vez más la prestación del servicio para satisfacción de sus clientes en pro de la competitividad.	Mayor Control financiero y mayor efectividad en la prestación de los servicios.
5	Tendencias a incrementarse el crecimiento económico del país,	Público y Privado	El crecimiento económico, que se manifiesta en mejores condiciones de vida de la población, al incrementarse entre otros el índice de empleo e ingresos. La tendencia es a aumentar los niveles de demanda de bienes y servicios, ahorro y crédito.	Mayores oportunidades de crecimiento de la cooperativa.
6	Relaciones comerciales y Alianzas Estratégicas	Sector cooperativo y otros de carácter público y privado.	La alta demanda de servicios de todo tipo, para la satisfacción de necesidades básicas de los clientes, hace que el sector cooperativo, tenga la necesidad de recurrir a convenios con otras organizaciones del mismo	Mayor satisfacción de las necesidades básicas de los afiliados y sus familias, ante la ampliación del Portafolio de Servicios.

			sector, o de otros sectores privados o estatales. La tendencia es a ampliarse en la medida que crece las necesidades de los asociados.	
	AMENAZAS			
1	Bajos incrementos salariales	Público y privado	Limita el poder de aportes, ahorro, crédito y demanda de bienes y servicios. Hay tendencia a continuar con esa disminución a tal punto de llegar a congelarse los salarios.	Disminución y/o estancamiento del capital social y de trabajo, frenando el crecimiento de la cooperativa.
2	Política de Reducción del tamaño del estado,	Funcionarios públicos asociados con el sector cooperativo	Las continuas reestructuraciones han conllevado a la salida de funcionarios, que fueron asociados al sector cooperativo. La tendencia es a continuar con esa política por parte del Estado.	Disminución del número de asociados.
3	Legislación Fiscal o tributaria	Cooperativo	Las nuevas políticas fiscales establecidas por el gobierno, han cobijado al sector cooperativo, obligándolo a transferir parte de sus excedentes a la educación formal pública y además debe cumplir con toda la carga tributaria de ley. La tendencia es a meter de lleno en la carga tributaria al sector cooperativo	Disminución de los excedentes operacionales del ejercicio, que podrían destinarse a mayor educación y solidaridad de los afiliados.

			con tratamiento similar al de las empresas privadas.	
4	El aumento creciente de la competencia en el sector Solidario y financiero,	Fondos de empleados , asociaciones, sector financiero	Existen otras entidades del sector de economía solidaria como del sector financiero, que ofrecen servicios y productos con cierto grado de diferenciación, a menores costos, con más servicios adicionales, sin costo aparente. dirigidos al sector asociado. Existe la tendencia a aumentarse cada vez más la competencia, a través de la aplicación de nuevas estrategias en el mercado.	Traslado de afiliados a otras entidades, con disminución de afiliados y por ende la baja demanda de los servicios que ofrece la cooperativa.
5	Apertura económica y tratados internacionales de libre comercio	Cooperativo nacional e internacional	Debido al fenómeno de globalización (T.LC., ALCA y otros), la economía colombiana se abre al mercado internacional, entrando a competir las empresas nacionales, con empresas transnacionales, corriéndose el riesgo que las entidades más débiles sean absorbidas por las más fuertes, fenómeno que incluye al sector de economía solidaria. Existe la tendencia a que los tratados internacionales	Incertidumbre y desestabilización.

			sean cada vez más frecuentes.	
6	Nivel de desempleo y subempleo.	Cooperativo	En Colombia la tasa de desempleo para el año 2004 se situó en el 19.7% y según el DANE ²⁰ , la tasa de desempleo nacional en julio de 2005 llegó a 11,8%, un punto por debajo del año anterior; para las principales 13 ciudades del país la tasa se situó en 14.1%, mientras el subempleo sigue en aumento para quedar en 33,9% (7 millones de personas). La población inactiva se incrementó en 336.000 personas. La tendencia es al aumento del desempleo y subempleo	Estancamiento y bajo crecimiento del sector cooperativo en nuestro medio.

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

²⁰ El tiempo, 1° de Septiembre de 2005, Económicas

12. ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR COOPERATIVO

Las cooperativas, como organizaciones de cooperación voluntaria fueron diseñadas como modelo alternativo a la competencia capitalista. El termino cooperativa abarca una gran variedad de movimientos asociativos de cooperación. Por ejemplo, las cooperativas de consumidores están integradas sólo por consumidores que deseen adquirir bienes en mancomunidad para reducir sus gastos; las cooperativas de productores son asociaciones de trabajadores que poseen y gestionan sus propias empresas; las cooperativas de marketing son muy corrientes en la agricultura y están formadas por grupos de trabajadores de ese sector; las cooperativas de crédito son asociaciones de individuos particulares que ponen en común sus ahorros.

Pese a la difícil situación económica que vivió y sigue viviendo Colombia, el año 2001, fue relativamente positivo para el sector Cooperativo, puesto que durante este período la Superintendencia de Economía Solidaria continúa su labor de establecer mecanismos de control para las Cooperativas y Fondos de Empleados, con el propósito de salvaguardar el patrimonio de los asociados. Dentro de las más relevantes mencionamos la Resolución No. 1507 del 27 de Noviembre, por la cual se establecen criterios para la evaluación, clasificación, calificación y el régimen de provisiones de la cartera de crédito para las entidades vigiladas por esa Superintendencia, norma que deberá ser de estricto cumplimiento a partir de Marzo del año 2002 y que por ende ha afectado los Estados Financieros de las entidades.

Como factor importante, se debe mencionar que fueron las Cooperativas las instituciones que atendieron créditos de las personas con medianos y bajos recursos, mientras que las entidades vigiladas por la Superintendencia Bancaria en el primer semestre del año, tuvieron la cartera prácticamente estancada.

Es de anotar que la Confederación de Cooperativas de Colombia en conjunto con otros organismos, viene impulsando la presentación de algunos cambios en la ley que regula al Cooperativismo y una de las principales tareas en el futuro es consolidar el proceso de integración del sector, desde el punto de vista normativo y de los acuerdos.

El cooperativismo es y continuará siendo una alternativa para resolver necesidades, las que son más evidentes y sentidas en tiempos de crisis, pero para lograr el fortalecimiento del sector, se requerirá contar con el compromiso de todos los asociados y sus dirigentes.

El auge del sector de Economía Solidaria en Colombia es tanto, que la Superintendencia Nacional de Cooperativas viene desempeñando un papel trascendental en el control y reglamentación de dichas Entidades.

De acuerdo a la información reportada por la Superintendencia de la Economía Solidaria, a 31 de Diciembre de 2004, se registraban 5.546 entidades solidarias; de las cuales el 2.1% (117) se localizan en el Departamento de Nariño. Del total de las entidades solidarias, 611 (el 11%), corresponde a cooperativas de aportes y créditos en todo el país.

Los Activos de las entidades solidarias en Colombia a finales del 2004, según las estadísticas de la Superintendencia fueron de \$10,8 billones; siendo de \$ 83,401,476,712.54, los activos de las entidades solidarias del Departamento de Nariño. Las 611 Entidades cooperativas de aportes y crédito (entre las que encuentra COOTRAMUPASTO LTDA), reportaron activos por valor de \$ 751,278,610,582.41.

Álvaro Uribe Vélez, Presidente de Colombia, planteó en su campaña que las cooperativas tendrán un importante papel en su plan de lucha contra la pobreza y la inequidad en la distribución del ingreso.

El presidente Uribe presentó siete propuestas para mejorar la equidad: 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 viene dando mayor prioridad a "rescatar la confianza herida por la falta de vigilancia y las defraudaciones de algunas entidades".

Viene trabajando en estimular el desarrollo de cooperativas para vivienda, obras públicas, educación, nuevas empresas, comercialización de insumos y productos de microempresas y sus exportaciones. La intención es que el campo colombiano alcance un alto desarrollo cooperativo.

Se enfatiza en el Fondo de Garantías para apoyar el crédito cooperativo. Para crear 1,5 millones de cupos escolares con educación pública fortalecida y el complemento de educación comunitaria, se apoya en cooperativas, organizaciones religiosas y de maestros, a las cuales el Estado pagaría por estudiante pobre.

12.1 EL AMBIENTE COMPETITIVO DEL SECTOR COOPERATIVO

El ambiente competitivo es analizado a través de la metodología de Michael E. Porter, en el cual se evalúan los principales elementos del entorno que posicionan competitivamente al sector.

El tema de la competitividad hay que enfocarlo globalmente, es decir, no solo a nivel de los costos sino también a nivel de todos los elementos tangibles e intangibles que conforman la oferta.

El tema se debe estudiar no únicamente en el ámbito nacional sino también a nivel de la capacidad de competencia internacional del sector Solidario.

La competitividad se refiere a la posición relativa que ocupa una persona, unidad, empresa o nación con respecto a otros, también es la capacidad de una empresa u organización para formular e implementar estrategias competitivas que le permiten ampliar su radio de acción. Una empresa es competitiva cuando está capacitada para generar sistemáticamente alguna clase de ventaja que sea aprovechable comercialmente en comparación con el resto de empresas con las que compite en un mercado “ es decir, una empresa u organización es competitiva si tiene “ventajas Competitivas”.

12.1.1 El Diamante Competitivo. Es un modelo que explica el ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones, en el que aprenden como competir.

Michael E. Porter, en su libro “La ventaja competitiva de las naciones”²¹ destaca cuatro conjuntos de factores que determinan la capacidad de competencia de una nación y de sus empresas en el mercado mundial y la influencia del gobierno y los factores de azar sobre ellos:

1. Dotación de los factores de producción
2. Condiciones de la demanda.
3. Estrategia, estructura y rivalidad de las organizaciones cooperativas
4. Condiciones existentes en industrias u organizaciones conexas o cadenas productivas.

Estos cuatro factores interactúan para crear la ventaja competitiva de las naciones. Podríamos resumir los argumentos principales de la manera siguiente:

1. Dotación de los factores de producción: Según Porter, en realidad son poco los factores de éxito heredados que permiten explicar la competitividad de las naciones. Todo lo contrario: estos factores son producto de acciones concretas en cuanto a iniciativas de promoción y a estímulo de la innovación. No es necesario, como creían los clásicos que un país tenga abundancia de factores de producción para ser competitivo.

Partiendo de una división de los factores de producción en recursos humanos, físicos, de capital, de conocimientos, infraestructura y condiciones climáticas, es

²¹ Benjamín Betancourth G, Módulo Competitividad y Estrategias, Pasto, 2004

posible jerarquizar los factores según dos grupos de categorías: Básicos y Avanzados, por un lado y generales y específicos por otro.

Factores Básicos: No requieren ninguna acción para su desarrollo, o una inversión social y privada muy modesta y poco sofisticada por ejemplo: recursos naturales, clima, trabajo semicalificado y no calificado.

Para nuestro sector cooperativo, en el departamento de Nariño, los factores básicos que hemos considerado son:

Condiciones físico bióticas: El entorno natural donde operan las organizaciones cooperativas del departamento de Nariño, se caracteriza por poseer gran diversidad biológica; presencia de bosques húmedos tropicales hacia la costa pacífica, bosques andinos y andino amazónicos; alta riqueza hídrica, ríos, lagunas (La Cocha, Cumbal), lagunillas. Gran diversidad de suelos y cultivos ubicados en todos los climas, desde el clima tropical, pasando por clima caliente, medio, frío hasta páramo Andino y Nival.

Además cuenta con una gran diversidad de ecosistemas; manglar, pie de monte costero, valles interandinos, valles lacustre, volcanes, nevados, aguas termales, páramos alto andinos, páramos bajos o azonales atípicos únicos en el mundo (sector El estero, corregimiento de El Encano), redes de reserva, sierra, llanura, islas y playas. El conjunto de estos recursos hace de Nariño un territorio con una alta gama paisajística que se constituye en un potencial turístico.

La ubicación geográfica: El departamento de Nariño posee una singular fisonomía geográfica; es Andino, Pacífico, Amazónico, Costero y Fronterizo (con la República del Ecuador), pero a la vez distante de los centros industriales y comerciales del país, lo que ha contribuido a su marginalidad.

Disponibilidad de mano de obra: La región donde se desenvuelve el sector cooperativo, dispone de suficiente personal calificado, semi calificado y no calificado.

El Costo de la mano de obra: . El costo de la mano de obra por ser abundante, es considerada bajo. Se caracteriza por tener bajas pero crecientes tasas salariales.

El Costo del transporte: a pesar de que el combustible posee un subsidio especial por ser zona de frontera, es alto, por las grandes distancias al interior del país, hablando tanto del transporte terrestre, aéreo y fluvial, lo cual incide sobre el costo de las materias primas, maquinaria y equipos para los diferentes sectores de la economía regional.

Factores Avanzados: Requieren niveles de inversión altos y sustantivos e incluyen personal altamente calificado y modernas estructuras de comunicación. El aporte

nacional de factores avanzados se considera clave para brindarle a la industria nacional habilidad para lograr y mantener el éxito, precisamente a causa de su escasez local y de la dificultad para ganar accesos a mercados globales.

Además, los factores avanzados desempeñan un papel importante en el proceso de innovación, que por lo demás debe estar integrado a la estrategia global de la firma.

Dentro de los factores avanzados para el sector cooperativo de la Región se han considerado los siguientes:

Infraestructura de Transporte:

1. Terrestre, Nariño presenta limitantes en sus relaciones de conectividad con el resto del país y el exterior, existe una única ruta terrestre a través de la vía Panamericana en sentido norte sur entre Bogotá y Quito, factor que desestimula las relaciones comerciales de tipo nacional e internacional. Dentro del sector cooperativo, son las cooperativas de producción de bienes, las más afectadas (lácteos, café, papa, avícola etc.). Internamente se cuenta con vías en buenas condiciones a los principales centros comerciales del departamento.

2. Marítima y fluvial. La Costa Pacifica del departamento cuenta en la ciudad de Tumaco con un terminal marítimo donde arriban barcos de menor calado y embarcaciones pequeñas de todo tipo.

El mar se convierte en la vía mas utilizada para comunicarse entre los pueblos costeros como el Charco, Salahonda, Bocas de Satinga, y sitios como la isla Gorgona, Bocagrande, Cabo Manglar y el Morro que cuentan con sus respectivos embarcaderos en regular estado.

A nivel fluvial se cuenta con el servicio de transporte a través de lanchas por los principales ríos de la costa y en las principales Lagunas como "La Cocha", La laguna de Cumbal y represa del Río Bobo.

3. Aérea: Las principales ciudades del departamento como Pasto, Ipiales, el Charco y Tumaco cuentan con aeropuertos que tienen conexiones regionales y nacionales pero con grandes limitantes en cuanto a número de vuelos, movilidad nocturna, capacidad para aterrizaje de aeronaves de carga y conexiones internacionales.

Tecnología de las comunicaciones y la informática: Se refiere, a la existencia de fuentes de información para ser utilizadas por el sector: entre cooperativas de la región, y éstas con las nacionales e internacionales, lo mismo que el sector cooperativo con los demás sectores comerciales y productivos del país y del exterior, a través de diferentes medios tales como: telefonía fija y móvil, software,

Internet (correos electrónicos, páginas web) e Intranet, Trade Point (centro de transformación de comercio internacional), desarrollo base de datos, mercados, tecnología, etc.

Infraestructura de servicios Públicos: Los servicios públicos domiciliarios en la mayoría de los centros urbanos especialmente en la ciudad de Pasto e Ipiales se los considera buenos, pero en sitios como la costa pacífica y en el sector rural son deficientes. El abastecimiento de energía en el departamento se hace a través de la interconexión eléctrica con el interior del país, el servicio es aceptable, aunque costoso. En cuanto a infraestructura de abastecimiento de agua, las principales ciudades como Pasto e Ipiales cuentan con acueductos con sistemas de tratamiento en cambio en la costa pacífica y en el sector rural el servicio es deficiente e irregular.

Innovación de los Portafolios de servicios: El sector cooperativo es dinámico e innovador en el sentido de satisfacer permanentemente las necesidades de los asociados, sus familias y la comunidad que gira en torno a las entidades. Esto hace que se renueve o se amplíe el portafolio de servicios.

Ciencia y Tecnología en el Departamento: En los dos últimos años evidencia avances en ciencia & Tecnología, pero aún tiene mucho camino que recorrer; el Departamento debe entender que si tiene interés en entrar en una sociedad más avanzada, se debe tener en cuenta la economía del conocimiento, que es la que exige todo el manejo de la globalización, a partir del conocimiento, de la formación de alto nivel es posible tener competitividad y productividad.

El sector cooperativo por su carácter multiactivo, exige que continuamente se hagan procesos de investigación tendientes a mejorar su competitividad, sea una cooperativa de producción o netamente de servicios. Actualmente el sector se encuentra rezagado y solamente es receptor de los avances tecnológicos de otros sectores, donde sobresalen los avances tecnológicos en comunicaciones y sistemas. Actualmente el departamento de Nariño cuenta con algunos organismos de investigación tales como: Consejo Departamental de Ciencia y Tecnología, incubadora de empresas, Instituciones educativas que adelantan investigación entre otras.

Marketing del sector Cooperativo: Considerado como un componente básico de cualquier empresa u organización, de su aplicación eficiente, depende en gran medida la supervivencia y estabilidad de la entidad. Este concepto del marketing sólo es aplicado en entidades grandes y medianas del sector, ya que las pequeñas solamente se limitan a una fase de información y promoción de sus servicios a los afiliados.

Instituciones de Apoyo, Control y Vigilancia. El sector cooperativo ha tenido el reconocimiento y apoyo por parte del estado, tanto a nivel nacional, permitiendo la

participación en áreas que antes no tenía, tal es el caso de la Salud, educación, vivienda y servicios públicos. Entidades como la Cámara de Comercio, FENALCO, ACOPI, FUNDECOOP, FENARDES, universidades y otras entidades, apoyan con asesoría, orientación y capacitación permanente al sector.

El estrecho control sistemático del Estado a través de la Superintendencia de la Economía Solidaria y permanente por parte de los asociados, directamente o a través de la junta de vigilancia, hace que el sistema no entre en crisis, tenga credibilidad y manejo transparente de los recursos de los asociados a ellas encomendados.

Infraestructura organizacional básica legal. La legislación especial del sector, exige que para la conformación de una entidad cooperativa, debe cumplir con una estructura organizacional básica, que garantice la asociación, la dirección, la administración y el control.

Talento humano: A pesar de que legalmente se exige y hace que se destine recursos a la educación cooperativa, ésta se ha dirigido a la formación básica, buscando la consolidación del sentido solidario y participativo en el sector, pero no se ha desarrollado a niveles superiores. En Nariño no hay centros ni programas especializados expresamente dirigidos a formar profesionales en el ramo; solamente existen algunos programas a nivel básico en cooperativismo, en centros como el SENA, Cámara de Comercio, algunos establecimientos educativos y Entidades cooperativas financieras.

A nivel del sector en general se hace evidente la necesidad de formación profesional en materia relacionada con el tema como limitante para el desarrollo integral del sector.

Recursos financieros_: Los recursos financieros del sector cooperativo provienen de los aportes ordinarios, extraordinarios y voluntarios de los asociados, de los rendimientos financieros, de los intereses pagados, de la venta de servicios y productos, o del apalancamiento financiero (créditos bancarios y de Federaciones de cooperativas). El sector no cuenta con auxilios del estado o del sector privado, se carece de estímulos tributarios, créditos blandos, lo que las convierte en Entidades autofinanciables, ya que deben asumir su propio funcionamiento e inversión.

2. Condiciones de la demanda: Una adecuada valoración de las condiciones de la demanda local es imprescindible para anticiparse a la demanda global, aquí se provee las señales que los servicios y productores necesitan para aprender, ajustar y avanzar para competir por la demanda más sofisticada del mundo, un consumidor difícil local es un poderoso estímulo para lograr una fuerte posición competitiva nacional e internacional.

La creación de una demanda interna exigente, es una condición necesaria para consolidar el carácter competitivo de un sector, pues contribuye al desarrollo de nuevos productos y servicios con una dinámica que crea rivalidad y por lo tanto especialización, sobre todo si se presenta en economías abiertas.

La demanda de bienes y servicios en el sector cooperativo es de tres clases: La demanda interna que la constituyen los asociados y sus familias; la demanda externa que la compone la comunidad en general demandante de los bienes y servicios que ofrece las cooperativas en el ámbito local, regional, nacional y aún internacional y la demanda potencial, que está conformada por trabajadores, empleados, jubilados e independientes que en un momento pueden ingresar a una entidad cooperativa o que también se pueden convertir en clientes directos demandantes de los bienes y/o servicios de una cooperativa.

Mediante estudios puntuales de mercado de la demanda, es factible determinar el número de demandantes internos, externos y potenciales de los bienes y/o servicios que ofrece el sector de acuerdo a su especialización (ahorro y crédito, multiactivas, de transporte, de educación, de producción de bienes de consumo, de salud, de aportes y crédito etc.).

Los actuales segmentos del mercado cooperativo se valoran de acuerdo a la vocación que tiene cada organización cooperativa así: Cooperativas de Aportes y Crédito; Cooperativas de Trabajo Asociado; Administraciones Públicas Cooperativas; Cooperativa Especializada diferente de Ahorro y Crédito; Cooperativa Especializada de Ahorro y Crédito; Cooperativa Multiactiva con Sección de Ahorro y Crédito; Cooperativa Multiactiva sin Sección de Ahorro Y Crédito; Cooperativa Integral con Sección Ahorro y Crédito y Cooperativa Integral sin Sección Ahorro y Crédito.

A nivel interno existe una alta demanda de servicios actuales siendo los más comunes: los préstamos ordinarios, los préstamos extraordinarios, los préstamos educativos, los créditos para compra de víveres y los créditos varios en temporada de medio año y fin de año (créditos de útiles escolares, calzado y ropa). Esta demanda está sujeta a la oferta o disponibilidad de capital destinado para tal fin, como también a la capacidad de pago de los clientes demandantes.

En términos generales la demanda interna es alta y exigente a excepción del servicio del Fondo Preexequial, de reciente creación, y por la decisión de los clientes de afiliarse anteriormente a otros Fondos, lo mismo que por la alta competencia y promoción externa que este tipo de servicios posee; otro tanto sucede con el Fondo de Recreación y Turismo recientemente reglamentado, y que requiere de promoción especial.

A nivel externo (cooperativas existentes en el medio, que son las competidoras directas), la demanda de servicios es considerada alta y depende de la calidad y

diversidad del servicio. La mayor cantidad de cooperativas del Departamento y algunas del nivel Nacional, tiene su sede en la ciudad de Pasto, lo que crea una competencia y exigente fuerte (amenaza alta).

3. Estrategia, estructura y rivalidades de las organizaciones cooperativas

El contexto y las circunstancias nacionales o regionales crean fuertes tendencias, según las cuales las empresas se crean, administran y compiten entre sí. La competitividad en una industria u organización determinada, es la expresión de las estrategias, las prácticas de administración y los modelos organizacionales predominantes en el país o región.

La Estrategia o tendencia del sector cooperativo es a incursionar en los sectores que antes no le permitían, por ser competencia del estado (salud, vivienda). La otra tendencia es que el sector de los pequeños y medianos empresarios deben constituirse o asociarse en cooperativas, para enfrentar un mundo globalizado de economía abierta y la otra tendencia es que el sector cooperativo se tiene que volver competitivo para abrirse paso en la conquista de mercados nacionales e internacionales (caso del sector de los Lácteos en Nariño), lo mismo que las cooperativas, tienden a su vez a formar sociedades de cooperativas nacionales o internacionales.

La presencia de competidores locales fuertes es, probablemente, el vértice más importante del diamante, por el efecto fuertemente estimulante sobre todos los otros. La competencia doméstica ejerce presión sobre las empresas para que se innoven y mejoren y a menudo esta competencia llega a ser intensamente personal.

A nivel de competencia se debe tener en cuenta, no solamente las cooperativas existentes en el medio, sino todas las entidades del sector solidario y las entidades de otra índole que prestan servicios similares: sector financiero (créditos de dinero para libre inversión, vivienda, educación, turismo etc.), Cajas de Compensación Familiar, empresas de servicios comerciales e industriales y otras que son competidoras directas por el tipo de servicio que ofrecen. Ante esta realidad, la cooperativa del municipio "COOTRAMUPASTO LTDA" está obligada a innovar su portafolio de servicios, a incrementar su capital de trabajo a ampliar su cobertura y el número de afiliados, abriéndose paso por ejemplo a otro sector de trabajadores tanto de la administración municipal como independientes.

Se habla de que en Nariño existen (a 31 de Diciembre de 2004), 119 entidades de Economía Solidaria, que manejan activos por 85.469,5 millones de pesos, pasivos por 28.681,8 millones, y un patrimonio por 56.789,6 millones de pesos, aportes sociales por 34.870,1 millones e pesos; ingresos por 152.795,7 millones de pesos y excedentes por 4.625 millones, cartera por 4.982,3 millones de pesos, 24.110 asociados, empleados 1052 y 54 oficinas.

El diamante se comporta como un sistema dinámico y se perfecciona continuamente mediante dos procesos claves: la rivalidad doméstica y la concentración geográfica de un sector. Estos dos elementos tienen un poder especialmente grande para transformar un diamante en un sistema; la rivalidad doméstica porque fomenta el perfeccionamiento de todo el diamante nacional y la concentración geográfica porque eleva y magnifica las intenciones dentro del diamante.

4. Cadenas productivas: Se refiere a la existencia en el mercado doméstico de empresas, instituciones y actividades que obren como proveedores o clientes; ello garantiza no solo el suministro eficiente y preferencial de recursos financieros, productos, servicios y materias primas, sino que también facilita los flujos de información e intercambio de ideas e innovaciones, mediante esfuerzos técnicos conjuntos, pruebas de trabajo, investigación y desarrollos, etc., los cuales pueden adoptarse más fácilmente por las otras empresas regionales del sector.

La importancia que tienen las empresas, entidades e industrias complementarias es alta, los proveedores de materias primas pueden dar impulso significativo, permitiendo acceso temprano, más fácil, rápido y al menor costo. La presencia de industrias conexas competitivas son una fuente de ventaja competitiva para el sector, en proporción con la interdependencia técnica, al impulsar la demanda de los productos y servicios básicos y complementarios; en el caso específico de la cooperativa, el producto básico son los créditos ordinarios y extraordinarios y los complementarios son entre otros, los créditos de víveres, útiles escolares, Fondo Preexequial, créditos para recreación y turismo y los auxilios del fondo de solidaridad entre otros.

Cadenas productivas del Sector: En síntesis el cluster de la cooperativa está compuesto en primer lugar por aquellas entidades de tipo comercial que la cooperativa tiene alianzas o demanda servicios de manera ocasional:

Entidades Bancarias: Representado por la Banca de tipo oficial y privado, con quienes el sector de cooperativas realiza sus transacciones de ahorro, pago de obligaciones y créditos en forma ocasional. La cooperativa del municipio de Pasto, COOTRAMUPASTO LTDA., tiene como entidades bancarias preferidas CONAVI y el antiguo Banco Ganadero hoy BBVA, sin embargo se está a la expectativa del mejor oferente que ofrezca las tasas de interés más beneficiosas para la entidad.

Entidades proveedoras de insumos: Son aquellas que suministran los insumos a las cooperativas de producción (lácteos, de productos cárnicos, artesanales, paneleros, transportadores, productores de papa etc).

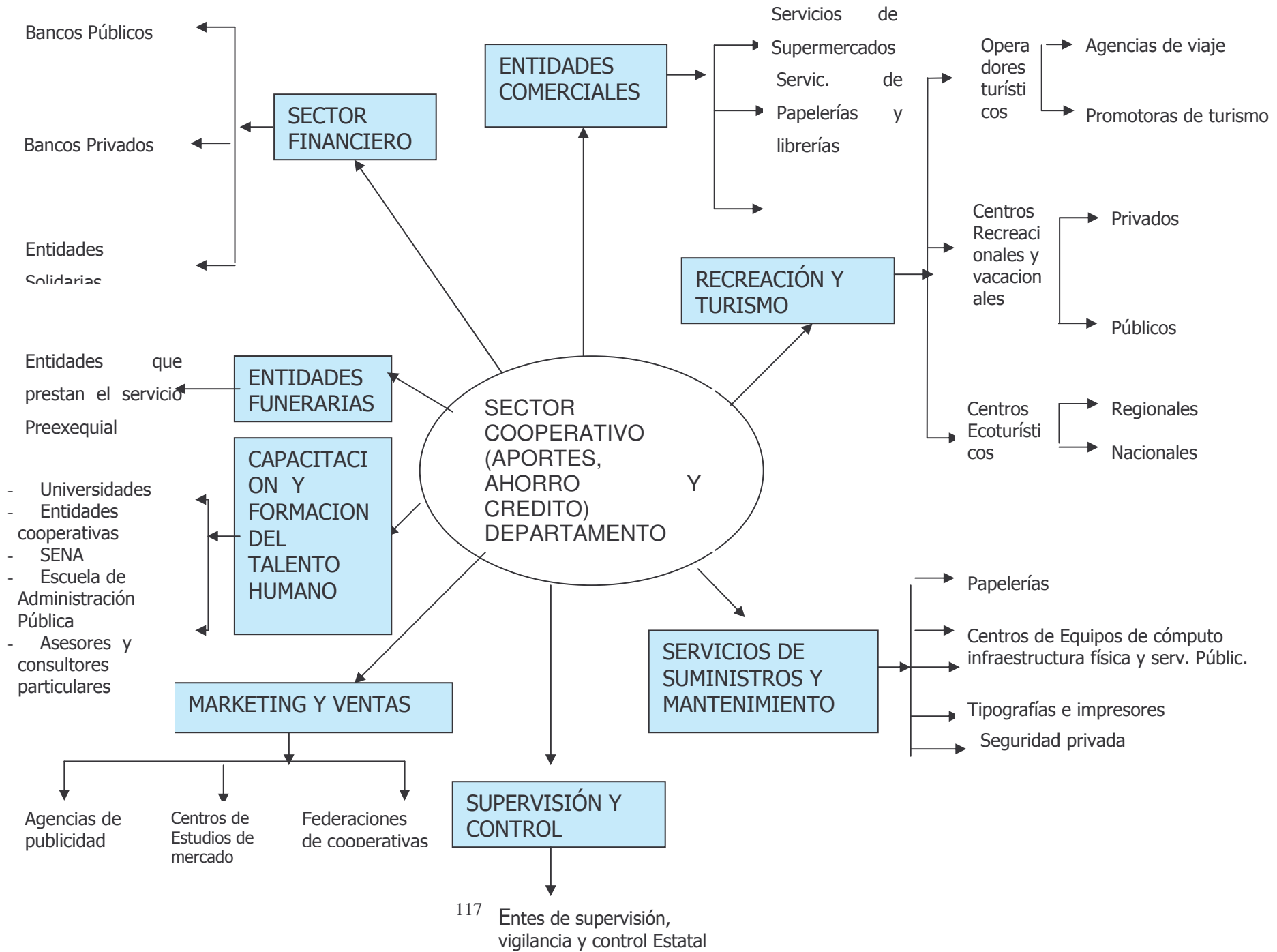
- Entidades Comerciales (Supermercados, Papelerías y librerías, Almacenes de ropa, calzado, Almacenes de muebles y electrodomésticos): con quienes

el sector cooperativo posee convenios para el suministro de mercancía a los asociados y sus familias, a manera de crédito en especie.

- Entidades prestadoras del Servicio Funerario: (Funerarias, cementerios y demás servicios complementarios): Son Entidades a las cuales la cooperativa les compra el servicio funerario, a través del Fondo Preexequial, en el momento de la calamidad.
- Entidades prestadoras del Servicio Recreacional y Turístico (Operadores turísticos, centros recreacionales y deportivos y Empresas de Transporte): Son entidades en las cuales las cooperativas, utilizan los servicios sea mediante convenios o en forma ocasional, para prestar los servicios de transporte, alojamiento, alimentación y recreación en tiempos de temporada o en épocas de vacaciones. La cooperativa en estudio, en estos momentos cuenta con la reglamentación del fondo de Recreación y Turismo creado con anterioridad, para lo cual deberá realizar los convenios respectivos con dichas entidades.
- Entidades que cuentan con salones múltiples: Son aquellas Entidades que la cooperativa contrata periódicamente, para la realización de asambleas, actividades sociales y culturales para sus afiliados, dentro del contrato se incluye el servicio de alimentación y de bar.
- Entidades de capacitación y formación del talento humano: Son aquellas instituciones que la cooperativa contrata para la ejecución de actividades de educación y capacitación tales como el SENA, La ESAP, La Universidad Cooperativa, La Cámara de Comercio etc.
- Entidades que prestan seguridad privada: Son servicios complementarios que utilizan las cooperativas, con el fin de proteger los bienes de la cooperativa y sus afiliados, para ello contrata Entidades Especializadas en prestar dicho servicio.
- Entidades que prestan el servicio de Marketing, ventas y asistencia empresarial: Son aquellas entidades especializadas en la realización de estudios de mercados, integrando el componente de Publicidad y Promoción, con los cuales las cooperativas dependiendo su especialidad; además se incluyen aquí, aquellas entidades que prestan el servicio de asesoría empresarial, con las cuales realizan contratos en forma ocasional o periódica, aquí pueden darse convenios con las universidades, Fundaciones, Federaciones de cooperativas.
- Entidades del Estado del Sector Solidario, centros de consultoría y profesionales particulares.

La Cadena productiva del Sector Cooperativo de aportes, ahorro y crédito, se representa esquemáticamente en la Figura 3

Figura No. 3 Mapa de la Cadena Productiva



La Plataforma Urbana y Regional del sector cooperativo

Está compuesta por todo lo perteneciente a los dos atributos del diamante competitivo a saber: las condiciones de los factores y las cadenas productivas, los elementos que de una u otra forma influyen sobre ella y sobre las cuales hay que actuar para mejorarla y son:

Desarrollo económico: Por ser el cooperativismo una actividad altamente interrelacionada con diversos sectores, requiere, para su óptimo funcionamiento, de la integración horizontal de numerosos sectores. En este sentido, el desarrollo del cooperativismo, plantea la urgente necesidad de fortalecer los instrumentos administrativos y jurídicos del estado, que resuelva los problemas de atribución, coordinación, profesionalización y desempeño en tres ámbitos:

- a) Instituciones del sector cooperativo en la administración pública.
- b) Instancias del gobierno vinculadas al sector cooperativo.
- c) El estado en cabeza de los departamentos y municipios.

En cuanto a lo social, el estado debe invertir en el mejoramiento de la infraestructura y la prestación de los servicios públicos (aumento de cobertura y reducción de tarifas), vías primarias y secundarias, mejorar la capacidad de los aeropuertos, sistemas de comunicaciones y seguridad entre otros y en la calidad de los servicios sociales: educación, salud, vivienda y recreación.

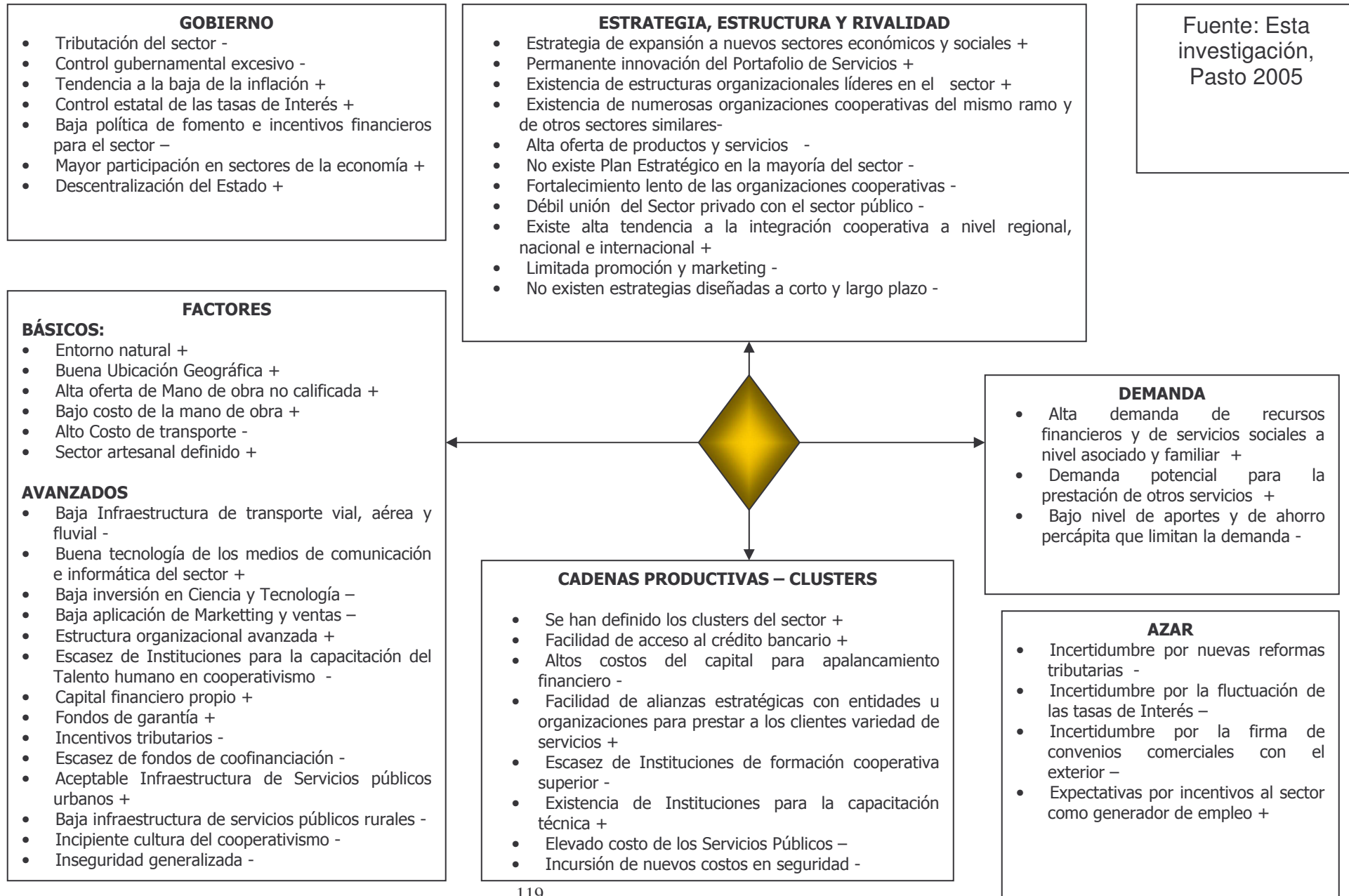
En lo ambiental: se requiere que el estado garantice un ambiente sano a toda la población local, regional y nacional, con el fin de proporcionar una adecuada calidad de vida bajo el principio de sostenibilidad.

En lo tecnológico: El estado debe incrementar su inversión en tecnología e innovación, a fin de mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

En cuanto a las cadenas productivas: Por ser el sector cooperativo, un sector solidario, dinamizador de la economía y generador de empleo y bienestar social el gobierno debe brindar mayor protección e incentivos económicos, determinando políticas de apoyo al sector en cuanto a crédito especiales, políticas de incentivos tributarios, desarrollo tecnológico específico para el sector (desarrollo humano, manejo financiero, promoción y mercadeo, apoyo a la prestación de mejores servicios de bienestar para los asociados y sus familias).

En la Figura No. 4, se ilustra el Diamante Competitivo según Porter, del Sector Cooperativo del área aportes, ahorro y crédito, en el cual se inserta COTRAMUPASTO LTDA.

FIGURA No. 4 - ESQUEMA DEL DIAMANTE COMPETITIVO



12.1.2 Las Cinco Fuerzas Competitivas. Como quiera que una estrategia competitiva relaciona a la empresa, en este caso la Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto, con el Sector Cooperativo en el cual compete (Aportes, ahorro y crédito), es necesario analizar la estructura económica del Sector para evaluar la posición relativa de la organización para enfrentar la competencia. Depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La posibilidad que entren nuevos competidores, de que salgan al mercado productos o servicios sustitutos y el poder de los compradores amenazan los precios o costos del producto o servicio. El poder de los proveedores puede significar que ellos se apoderen de parte importante del valor del producto o servicio. La rivalidad entre las empresas cooperativas relacionadas existentes, determina un nivel alto o bajo de cooperación entre ellas.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, descritas anteriormente, permiten obtener las siguientes ventajas:

- Ampliar el nivel y la visión del análisis del Sector
- Facilitarnos la comprensión de las relaciones que influyen en el mismo.
- Anticiparnos a posibles situaciones futuras a corto y mediano plazo.
- Evaluar y medir el grado de interés que puede tener para nosotros a corto y mediano plazo.

Para desarrollar las cinco fuerzas competitivas, hemos tomado el sector cooperativo del área: Aportes, Ahorro y Crédito del Departamento de Nariño, con sede en la Ciudad de San Juan de Pasto, con respecto a la Cooperativa de Empleados y Jubilados del Municipio de Pasto – COOTRAMUPASTO LTDA., analizando cada uno de sus componentes así:

1. La amenaza de nuevos competidores

Se refiere al grado de facilidad con el que otras empresas pueden entrar y presionar a la baja el precio máximo que se puede cobrar por el producto. En nuestro caso hace referencia a la entrada de nuevas entidades cooperativas, que presionarían por una parte a la baja del costo a cobrar por el servicio (créditos) y por otra el incremento de la oferta de nuevos servicios (nuevos créditos y beneficios sociales).

La imagen corporativa de la organización y los atributos, que pueden ir asociados como calidad, confianza, servicio etc. es importante por que es uno de los factores más difíciles de imitar o conseguir y en nuestro segmento puede ser un determinante, y actuará como freno para el ingreso de nuevos competidores.

Como en cualquier empresa que maneje dineros de terceros y bajo el sistema de crédito, las nuevas entidades cooperativas o similares que quieran ingresar al

mercado, deben someterse a las normas legales restrictivas, convirtiéndose en un freno importante para su entrada.

Los competidores potenciales de la cooperativa en estudio (COOTRAMUPASTO LTDA), están representados por: Entidades cooperativas sucursales de grandes cooperativas con buena estabilidad económica y financiera y con alta gama de servicios de crédito a menor costo y atractivos beneficios para los asociados, que entran al Departamento de Nariño, provenientes del interior del país; los Fondos de empleados que al interior de la Alcaldía se formen con idénticos servicios y las cooperativas de aportes, ahorro y crédito actualmente cerradas o limitadas a sus trabajadores, que en un momento determinado se abran a la búsqueda de nuevos afiliados sin importar la pertenencia a un sector o institución (pública o privada) determinada.

2. Rivalidad entre competidores existentes

Es el grado al cual los participantes del sector cooperativo definido (aportes, ahorro y crédito), compiten o cooperan. Además se analiza el grado de interés que puede tener para nosotros el sector mediante el análisis de los factores que la determinan. Así será más interesante un sector donde haya menos competidores o un sector donde nuestro servicio tenga una alta importancia para nuestro cliente, que otro en el que sea marginal.

En el caso de nuestra cooperativa, el número de competidores del mismo sector no es considerado alto, por lo tanto la competencia no es feroz y se tiene un mayor conocimiento de la competencia; más sin embargo existe la tendencia a presentarse cada vez más competidores con los mismos servicios y algunos servicios con cierta diferenciación (calidad del servicio, mayores beneficios sociales y menor costo del crédito y de productos básicos de la canasta familiar). Si el valor añadido que ofrece nuestro servicio es importante para nuestros clientes, que nos permite conseguir condiciones extras como mejores plazos de cobro, fácil acceso a al cliente etc.

La cooperativa al adquirir una buena imagen corporativa es importante para los proveedores, tanto desde el punto de vista para el peso en su totalidad de facturación como desde el aspecto estratégico, ya que ello nos permite conseguir facilidades extras como financiación, mayores plazos, descuentos, stop de mercancías etc.

Los competidores directos existentes actualmente, lo conforman aquellas cooperativas de diferentes Entidades, pertenecientes al mismo sector de aportes, ahorro y crédito, que se han abierto a otros sectores sea de carácter público o privado, como por ejemplo: Cooperativa del Magisterio de Túquerres – COACREMAT, con sede en Pasto, a la cual pueden afiliarse los empleados de la Educación del sector oficial o al servicio del Estado, en carrera administrativa, los

empleados de la cooperativa, aquellos asociados que adquieren la calidad de pensionados, y los hijos de los asociados; Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional – COFINAL LTDA, con sede en Pasto y en otros municipios del Departamento y la Cooperativa de Servidores Públicos de Colombia - COOPSERP, con Agencias en varias ciudades del país entre otras.

3. Amenaza de servicios sustitutos

La relación precio /capacidad de productos o servicios alternos baja el precio máximo que se puede cobrar por el producto o servicio. El objetivo es predeterminar la facilidad que tienen nuestros clientes en encontrar productos o servicios sustitutos, y que por lo tanto determinará el valor que perciben del mismo, por ejemplo si le es difícil encontrar productos o servicios, su predisposición a comprar o negociar con nosotros será mayor. Si el cambio por otro proveedor le supone un alto precio, será un freno a la hora de decidir el cambio.

A mayor facilidad de encontrar productos o servicios sustitutos más negativamente nos afecta, si la relación costo/ calidad del producto o servicio sustituto es alta, perderá valor como alternativa para los clientes, proporcionándonos una mayor fuerza.

Para el caso de COOTRAMUPASTO LTDA, se toma la Relación costo/ calidad del servicio, tomando como parámetro el servicio esencial de la entidad que es el crédito de dinero en efectivo, en diferentes modalidades (ordinario o libre inversión, extraordinario, de Gerencia y de educación), en el cual el sustituto sería la prestación del servicio en especie que cumpla el mismo objetivo o mayor de satisfacción del asociado o su familia a un costo mayor o menor, por ejemplo si el asociado requiere de un crédito en dinero para la compra de un bien cualquiera, la casa comercial se lo entrega directamente al asociado mediante crédito. La diferenciación del servicio dependerá de las facilidades que la cooperativa o el almacén le proporcione al afiliado, en cuanto a su facilidad de pago o financiación. Para el caso de crédito en educación, el asociado o su familia puede sustituir el crédito en efectivo proporcionado por la cooperativa, acudiendo al crédito educativo brindado por el colegio, la universidad o por el ICETEX por ejemplo. Pero es importante considerar que en este caso el cliente o asociado de la cooperativa es a la vez dueño, lo que se constituye en un freno para los servicios sustitutos, ante condiciones de fidelidad y mayor rentabilidad.

4. Poder de negociación de los compradores

Se traduce en la proporción del valor total del producto o servicio que los consumidores pueden capturar, forzando a la empresa a bajar los precios o costos del producto o servicio. Es predeterminar quien puede tener más del acuerdo para quedarse con mayor parte del beneficio, lo que redundará en un mayor o menor

atractivo del sector; a mayor número de clientes mayor fuerza y viceversa. Cuando el número de clientes es elevado hay menor riesgo, mayor posibilidad de nuestra cartera, mayor fuerza e independencia de los mismos y mayor fuerza de negociación.

En el sector cooperativo, más específicamente en COOTRAMUPASTO LTDA, el poder o fuerza de los compradores, que en este caso son los afiliados se refleja en la unión de éstos en grupos de presión o en asambleas de afiliados como grupos de presión para exigir y adecuar el costo de los servicios crediticios, la calidad del servicio, con quien hacer convenios y alianzas y como generar más beneficios sociales. Dada su concepción de entidad solidaria, la rentabilidad que en este caso se traduce en beneficio es alta. La fidelidad del cliente con respecto a la entidad es un factor decisivo en la demanda de nuevos productos o servicios.

Por otro lado la cooperativa de acuerdo a las necesidades y demanda, se convierte en compradora de bienes y servicios a través de la intermediación, realiza convenios con entidades comerciales, educativas, instituciones de servicios funerarios, agencias de viajes entre otras, para lo cual posee cierto poder de negociación sustentado en su capacidad de compra y en los múltiples proveedores. En los servicios de crédito en sus diversas modalidades, la empresa se convierte en suministradora directa (crédito ordinario, extraordinario, educativo, de gerencia y de recreación y turismo). Existe la amenaza para las empresas cooperativas de que algunos asociados compradores actualmente de servicios cooperativos, se unan para prestar por ejemplo el servicio de crédito, es lo que se llama “integración hacia atrás”.

5. Poder de negociación de los proveedores

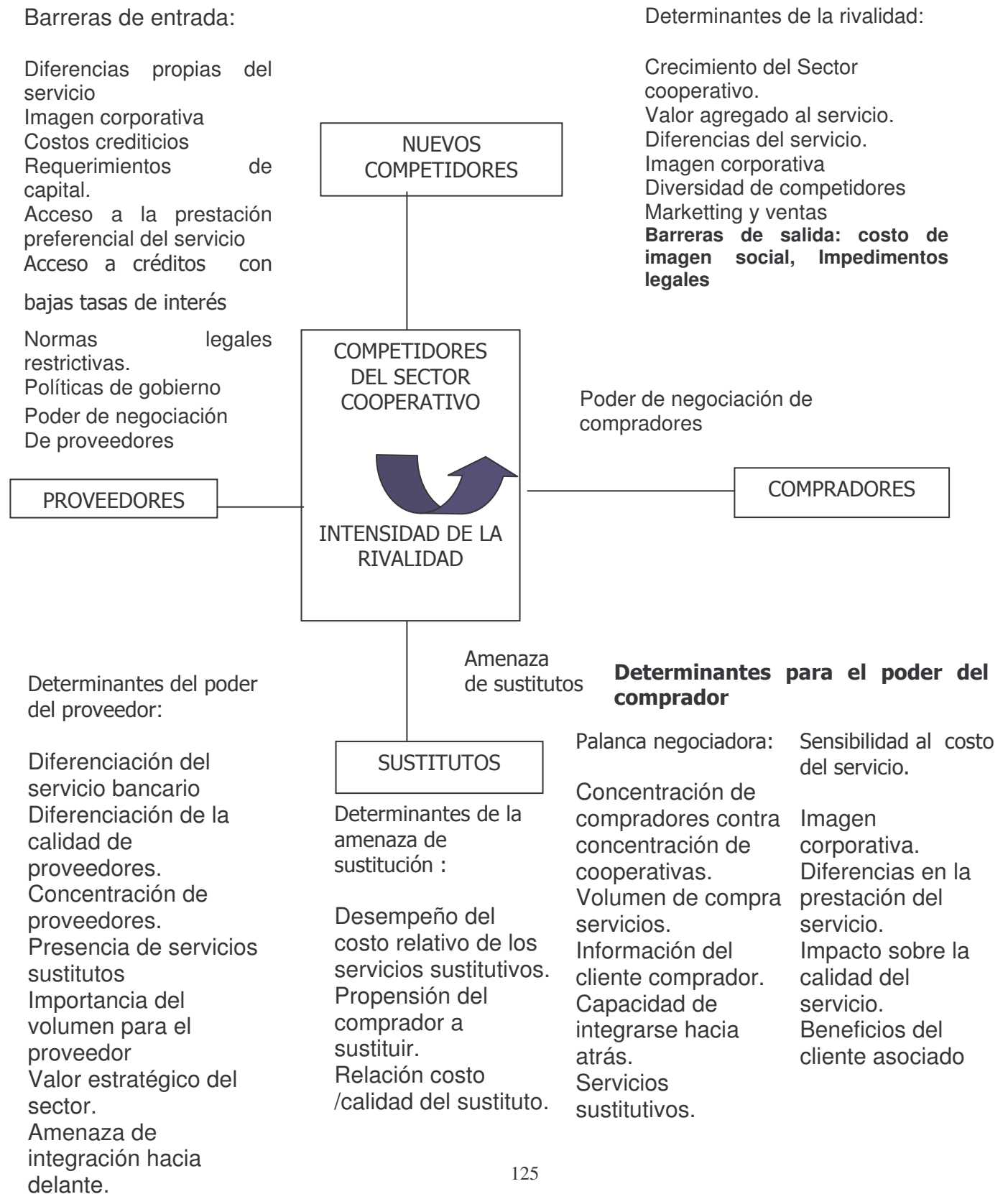
El objetivo es predeterminar hacia que lado de la balanza se inclina la fuerza, para obtener una mayor parte del beneficio. Por ejemplo si el número de proveedores es elevado, tendremos mayor fuerza de negociación, lo mismo pasa si nuestro sector es considerado estratégico por nuestro proveedor.

En nuestro caso la cooperativa de trabajadores y jubilados del municipio de Pasto, tiene una buena concentración de proveedores de bienes y servicios como son: un sin número de instituciones bancarias, almacenes comerciales, librerías y papelerías, entidades que prestan el servicio funerario, de recreación y turismo y entidades de transporte, lo que representa que la organización tenga mayor poder de negociación, ante la alta oferta existente, traduciéndose en mejores precios, mejores propuestas de financiación, descuentos y demás beneficios.

De todas maneras si las dificultades que encuentra el proveedor para realizar nuestro servicio son altas, tendrá mayor predisposición a obviarnos y ofrecer directamente el servicio (integración hacia delante), al mismo tiempo nos verá más necesarios y por lo tanto más apreciará nuestro valor añadido.

El sector cooperativo donde se incluye COOTRAMUPASTO LTDA, posee un alto valor estratégico que le otorga una mayor fuerza sobre los proveedores, quienes la ven como una línea de negocios que se le puede reconvertir o diversificar su cartera y por lo tanto se esforzarán por prestar más ayuda en un momento determinado. En la Figura 5 se puede observar el esquema de las cinco Fuerzas competitivas.

Figura 5. Las Cinco Fuerzas Competitivas



12.1.3 La Cadena de Valor Genérico. La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, los cuales pueden agruparse en lo que se denomina “ la cadena de valor”.

La organización en estudio COTRAMUPASTO LTDA., fue creada mediante Resolución No. 1218 del mes de Julio de 1984, emanada por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas – DANCOOP. En la actualidad cuenta con aproximadamente 607 afiliados, que son junto con sus familias, los clientes de los servicios. La razón social de la cooperativa es de Aportes y Créditos de diferentes modalidades (ordinarios, extraordinarios, de Gerencia, refinanciación, educativos) y créditos en especie a través de la intermediación de centros comerciales.

En un enfoque ampliado de la cadena de valor, las diversas actividades que se realizan en la cadena productiva pueden ser agrupadas en varias categorías:²²

- Actividades estratégicas: Gestión de la Tecnología y Gestión de la Organización y Gerencia General.
- Actividades de Apoyo: Abastecimiento, Gestión de la Información e Infraestructura.
- Actividades Básicas: Desarrollo de los Recursos Humanos, Capacitación y entrenamiento, Actividades Tecnológicas y Gestión de la Calidad.
- Actividades Primarias: Logística interna, Operaciones, Logística externa, Mercadeo y ventas y Servicios de apoyo.

En el cuadro 12 se presenta en detalle las actividades de Valor Genérico, de COOTRAMUPASTO LTDA., utilizando el enfoque descrito anteriormente, en ella se resalta los pasos más importantes de cada una de las actividades estratégicas lo que hace que la empresa constituya su ventaja competitiva en el sector.

²² Betancourt Guerrero Benjamín, Módulo competitividad y Estrategias, Universidad de Nariño, 2004, p. 37

MATRIZ No. 12 – MATRIZ DE LA CADENA DE VALOR GENERICO

Gestión de la Organización y Gerencia en general	Gestión de la Tecnología	Actividades de soporte o apoyo				
		6. Abastecimiento, Gestión de la información e infraestructura de la cooperativa El suministro de los insumos lo realiza a través de la administración general de la cooperativa: Gerencia - Consejo de Administración - Asamblea (equipos de oficina, equipos de cómputo, papelería, provisiones). Desarrolla un modelo de planeación en base a un plan de acción. Infraestructura administrativa: Asamblea General – Consejo de Administración – Junta de vigilancia – Gerencia y comités específicos, apoyados por el Revisor Fiscal, contaduría, Tesorera y Secretaria para el manejo de los sistemas de información de la cooperativa, atención al cliente, red interna de información, Finanzas.				
		7. Desarrollo de los recursos Humanos, Capacitación y entrenamiento Búsqueda, Selección y contratación del personal administrativo	Formación y capacitación del personal periódicamente	Entrenamiento para la venta del portafolio de servicios	Contratación de entidades de capacitación para el personal	Personal especializado en las actividades del sector cooperativo
		8. Actividades Tecnológicas Integración a la red interna de información y programas específicos para la prestación del servicio actualizados.	Equipos y paquetes de software especializados para la información	Información impresa al instante al usuario	Medios y canales de comunicación (informática, correo electrónico, folletos, cartillas, volantes, videos de promoción)	Posicionamiento de la cooperativa en el sector.
		9. Gestión de la Calidad Control de la calidad en cada proceso del servicio prestado al afiliado	Control periódico de la calidad de los servicios	Capacitación externa en control de la calidad	Suministrar un servicio con calidad	Experiencia suficiente en control de la calidad
		1. Logística interna	2. Operaciones	3. Logística externa	4. Mercadeo y ventas	5. Servicios de apoyo
		Relación de descuentos a los afiliados (por aportes, por ahorro y por pagos de créditos)	Definición de modalidades de créditos y servicios a prestar a los asociados, utilizando como estrategia los bajos costos de los servicios	Clasificación de los servicios a prestar a los afiliados	Almacenamiento de la información	Control de proveedores
		Recepción y clasificación de los dineros captados por descuentos	Operación de selección de proveedores de bienes y servicios adicionales para los cooperados.	Preparación para la prestación de los servicios a los afiliados.	Diseño elaboración y del de Portafolio servicios	Entrenamiento al personal interno de la cooperativa

		Consignación de los recursos financieros de los asociados o dueños de la cooperativa.	Encadenamiento de servicios	Procesamiento de solicitudes de los afiliados	Actividades de publicidad	Ajustes en los servicios
		Control contable de los recursos	Elaboración de convenios con prestadores de servicios comerciales, bancarios, educativos y preexequiales	Estudio, selección y aprobación de solicitudes	Promoción	Asesoría e inducción al cliente
		Devolución de recursos cobrados en exceso		Programación y prestación del servicio al afiliado	Establecimiento de costos, montos y plazos de Financiación	Facilidades de pago
Gestión de la Organización y Gerencia en general	Gestión de la Tecnología	<p>10. Gestión de la tecnología</p> <p>Acceso a los sistemas de información y comunicación sobre legislación vigente, informes de la Superintendencia de Economía Solidaria, Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Ministerio de Hacienda, pagos Parafiscales etc.</p>	Relación con las Entidades de Economía Solidaria y Sector Bancario, entidades de formación y capacitación cooperativa y empresarial	Relación comercial y búsqueda continua de mejores propuestas de servicios de los sectores de intermediación en la prestación de servicios al afiliado	Impulso a la demanda y Ampliación del mercado (estrategia de desarrollo de mercados) a través de una efectiva e innovadora oferta de servicios (desarrollo de productos y diversificación)	Aumento de la competitividad y productividad de la Cooperativa
		<p>11. Gestión de la Organización y Gerencia General</p> <p>Desarrollo de un ambiente laboral positivo, por medio de estabilidad laboral, remuneración acorde a las funciones, promoción laboral, pago de comisiones, capacitación y actualización continua, recreación.</p>	Aplicación sistemática de los programas de mejoramiento de las relaciones: Gerencia – trabajadores internos; Gerencia – clientes o afiliados; Gerencia – proveedores; Gerencia – órganos de administración y Control.	Reconocimiento de los competidores, creación de confianza y credibilidad de los clientes, proveedores y sector financiero.	Mayor grado de satisfacción y de calidad de vida de los asociados y sus familias.	Mayor posicionamiento de la cooperativa en el sector de economía solidaria

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005

12.1.3.1 Estrategia actual de la cooperativa representada en la cadena de valor. El sector cooperativo de aportes, ahorro y crédito, por el hecho de pertenecer al sector de economía Solidaria y atender en su organización al segmento de trabajadores y jubilados, de diferentes instituciones con prevalencia pública, en manejar un capital compartido y solidario, ya posee de por sí cierta ventaja competitiva, con respecto a otros sectores de la Economía. La Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto – COOTRAMUPASTO LTDA., ha venido empeñada en la reducción de los costos de los créditos, lo que le ha significado ganar ciertas ventajas comparativas, con respecto al sector. El cobro de las tasas de Interés para los préstamos en sus diferentes modalidades, bajó del 2%, al 1.5% mensual a partir del mes de mayo del 2005; esta reducción se hizo luego de un profundo análisis, que buscaba afectar lo menos posible las finanzas de la cooperativa como al mismo tiempo no desmejorar la calidad del servicio a los asociados; aplicando lo que se le puede llamar *una estrategia de bajos costos de los servicios*.

La cooperativa no se ha empeñado en la búsqueda de modelos de estrategias competitivas, llámese penetración en el mercado, desarrollo de mercado, diversificación, diferenciación, liderazgo de costos o nichos, que la diferencien en el sector, que mejore su competencia, establezca la permanencia de sus propios asociados e incremente el volumen de afiliados y la cobertura de los servicios, haciendo énfasis en el diseño de innovadoras propuestas de servicios con calidad, orientada más al cliente que al producto con atributos tales como: acceso, la comunicación, la competencia, la cortesía, credibilidad, fiabilidad, sensibilidad, seguridad, bienes tangibles (aspecto físico del lugar de trabajo o donde se presta el servicio) y conocimiento del cliente; en donde todos los empleados realicen la gestión y no solamente los gestores (Gerente) mejorando cada vez más su imagen corporativa hacia adentro y hacia fuera.

El hecho de ser aún una cooperativa cerrada a un segmento de empleados, profesores municipales, trabajadores oficiales y jubilados del municipio de Pasto, la vuelve vulnerable a que otras cooperativas abiertas a otros segmentos de población o sectores de trabajadores indeterminados invadan su territorio, a través de la promoción de propuestas con servicios más competitivos que los que presta la cooperativa.

12.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA – *BENCHMARKING*

El *Benchmarking* es una técnica proveniente de los Estados Unidos, donde el término fue acuñado por la potente corporación americana Rank Xerox. Fue su creadora a finales de la década de 1970 y definió el *benchmarking* como: <<...el proceso continuado de medición de los productos, servicios y prácticas propias en

comparación con las de los más duros competidores o con las de aquellas compañías líderes en su sector>>.²³

Para el caso de nuestra organización el objetivo del *Benchmarking* desde el punto de vista comercial es comparar su propio producto o servicios con los de algunos principales competidores, tomando para cada atributo clave del servicio el líder o mejor situado en cada caso, y así poder establecer un resultado o valoración global comparativa.

Para ello, hemos seleccionado aquellas cooperativas líderes, algunas competidoras directas con el propio servicio, reconocidos en el ámbito local y regional como COOFINAL (Cooperativa Financiera Nacional Limitada) COOPSERP (Cooperativa de servidores públicos y Jubilados de Colombia, de operación local y nacional) y COOPTRAISS (cooperativa de los trabajadores del instituto de los Seguros Sociales), para así poder establecer una valoración global comparativa, de sus servicios con respecto a COOTRAMUPASTO LTDA.

12.2.1 Cooperativas Competidoras y/o a Comparar

- Cooperativa de Servidores Públicos y Jubilados de Colombia “COOPSERP”²⁴

Es una cooperativa de aportes y créditos con carácter cerrado al sector de los funcionarios públicos de todo el país y al sector de los Jubilados o pensionados. El aporte obligatorio de los asociados es del 5% del salario básico mensual.

Esta cooperativa viene laborando hace ocho (8) años, su sede principal es la ciudad de Cali y tiene presencia con 19 Agencias en varias ciudades del país entre ellas: Bogotá, Medellín, Pereira, Manizales, Armenia, Buenaventura, Palmira, Buga, Tulúa, Cartago, Roldanillo, Sevilla, La Unión, Zarzal, Caicedonia, Cartagena, Barranquilla y últimamente en la ciudad de San Juan de Pasto, a partir del 15 de Julio de 2005.

Esta cooperativa a través de sus Agencias, se encuentra al servicio de todos los funcionarios públicos del país, gracias a los diferentes convenios con entidades del orden nacional, departamental y municipal. A 31 de Diciembre de 2004, contaba con 19.001 asociados a nivel nacional, cuyos aportes superan la cifra de 34 mil millones de pesos; por las cifras alcanzadas por la entidad en la vigencia fiscal anterior, la Superintendencia de Economía Solidaria, la ha catalogado como del primer nivel de vigilancia. Según datos aportados por Confecoop, hace parte de las 50 cooperativas más grandes de Colombia, ubicándose en el 8° lugar, teniendo en cuenta su nivel patrimonial.

²³ José María Ferré Trensano, Estrategias de Productos y precios, Enciclopedia de Marketing y ventas, Océano/Centrum, P. 241

²⁴ COOPSERP al día, Revista año 4 Edición 5, Agosto 2005

En la vigencia del 2004 esta cooperativa generó excedentes por más de 5.800 millones de pesos; tiene líneas de crédito para: libre inversión (hasta 10 veces los aportes; vivienda (hasta 80 s.m.m.l.v.) y vehículo (hasta 10 veces los aportes), a una tasa de interés del 1.9%; con plazos máximos de 60 meses. También posee líneas de crédito para educación, salud, turismo, seguro para vehículos, pago de embargos, pago de servicios públicos y calamidad doméstica, con tasas de interés al 0%.

Por otra parte la cooperativa maneja fuera de los fondos de ley, el de solidaridad e incentivos para los afiliados y sus familias.

Datos Financieros a Junio de 2005:

- Total Activo Corriente: \$36.192.800.000
- Total Activo no corriente: \$48.720.100.000
- Total Activos: \$87.331.300.000
- Total Pasivos: \$29.069.700.000
- Total Patrimonio: \$58.261.600.000
- Total Ingresos: \$6.722.100.000
- Total Gastos: \$4.230.600.000
- Excedentes del Ejercicio: \$2.242.300.000

Indicadores Financieros a Junio de 2005.

Liquidez	6,49
Endeudamiento	33,29
Solvencia	49,90
Independencia	66,71
Rotación Activo	7,70
Margen de utilidad	33,36
Rendimiento sobre activo	2,57
Rendimiento sobre aportes	5,82
Rotación de cartera (veces)	1,22
Recuperación de cartera (días)	300

Fuente: COOPSERP al día, Revista año 4, Edición 5, Agosto 2005

- Cooperativa de los Trabajadores del Instituto de los Seguros Sociales – COOPTRAISS.

Es una entidad cooperativa Multiactiva de derecho privado; empresa asociativa sin ánimo de lucro, con fines de interés social, de responsabilidad limitada, regida por el derecho colombiano y por los principios de la Economía Solidaria.

Es una cooperativa de mayor tamaño, de las que se encuentran en el país y que goza de reconocido prestigio en el sector. Está afiliada a organismos superiores

como la asociación de cooperativas – ASCOOP. Es de carácter cerrado para todas las personas naturales que sean trabajadores de los Institutos de los Seguros Sociales, con un vínculo laboral a término indefinido y una antigüedad superior a un año.

*Objetivos:*²⁵

1. Colaborar en la satisfacción de las necesidades de los asociados, mediante la prestación de los diferentes servicios, procurando el mejoramiento permanente de las condiciones económicas, sociales y culturales de éstos y sus familiares y en la medida de las posibilidades, beneficiar a la comunidad en general.
2. Desarrollar e impulsar la solidaridad y la ayuda mutua entre los asociados.
3. Estimular la participación conciente de los asociados, alrededor de los servicios y actividades que desarrolla la cooperativa y de su gestión democrática.

Servicios y Actividades:

1. Servicio de ahorro y Crédito
2. Servicio de Consumo.
3. Educación y asistencia Técnica
4. Servicio de Previsión y solidaridad
5. Servicio de Recreación y bienestar
6. Servicios de Actividades Complementarias.

Los créditos que maneja la cooperativa son: el crédito de consumo, créditos de vivienda y créditos comerciales. Los créditos son de avance (almacén y en dinero), de corto (educativo, seguro de vehículo, y largo plazo (almacén, funerario en dinero – 24, en dinero – 60, compra y despignoración de vehículo y para vivienda con garantía hipotecaria). Los montos son de acuerdo a los aportes y se prestan hasta el 2.5; con tasas de interés del 18% anual, con excepción de los créditos de consumo para bienes y servicios en el almacén de la cooperativa y funerario, que tendrán un interés del 12% anual²⁶. Los aportes de los asociados son del 5% sobre el salario base o pensión.

Otros Servicios: Recreación, alquiler de apartamento en Santa Marta; Sede Social Los Acacios, Norte de Santander; sede Recreacional Chachagui Nariño, así mismo una serie de actividades organizadas a nivel nacional por el comité de bienestar, recreación y Deportes, durante todo el año.

La cooperativa COOPTRAISS, cuenta con 13 agencias a nivel nacional que funcionan en importantes ciudades situadas en diferentes puntos cardinales del país, como Barranquilla, Sogamoso, Manizales, Florencia, Popayán, Quibdó, Río Hacha, Neiva, Villavicencio, Pasto, Cúcuta, San Andrés y Girardot.

²⁵ COOPTRAISS, Estatutos 2000. P. 4 y 5

²⁶ COOPTRAISS, Reglamento de Crédito y Fondo de Crédito y Solidaridad, 2003

Como característica sobresaliente de COOPTRAISS, es el establecimiento de un servicio de Previsión por intermedio de un fondo de protección mutualista, destinado a otorgar, en caso de fallecimiento del asociado, un auxilio económico a las personas que se hayan designado previamente.

Datos Financieros a Junio 30 de 2005:

- Total Activo Disponible: \$4.759.381.317
- Total Activos: \$150.956.937.866
- Total Pasivos: \$96.329.991.715
- Total Patrimonio: \$42.169.278.834
- Total Ingresos: \$11.636.406.630
- Total Gastos: \$6.016.063.061
- Resultado del Ejercicio: \$1.650.510.051

Indicadores Financieros a Junio de 2005.

Liquidez	6,33
Nivel de Endeudamiento	0,24
Concentración de endeudamiento	8,02
Cobertura	19,35
Solvencia	43,33
Rentabilidad del patrimonio	3,02
Rendimiento de capital social	3,91
Rendimiento del activo total	1,09
Rendimiento sobre activo	1,09
Rendimiento de capital social:	3,91
Rotación de cartera:	0,34

Fuente: COOTRAISS, Informe Estados Financieros, Bogotá, Julio 22 de 2005

- Cooperativa de ahorro y crédito Nacional Limitada. COFINAL LTDA.

Entidad abierta a personas naturales o jurídicas con personería jurídica 00284 de Julio 4 de 1964, expedida por la Superintendencia Nacional de Cooperativas, inscrita en la cámara de Comercio de Pasto, bajo el Registro N° 000295-55 del 4 de marzo de 1977 y NIT N° 800.020.684-5. Es una entidad sin ánimo de lucro, su número de asociados en variable e ilimitado, su responsabilidad en limitada, realiza sus operaciones y actividades con fines de interés social, y se rige por la ley, los Estatutos, y las disposiciones reglamentarias que le sean aplicables.

Su sede principal es la ciudad de Pasto, con sucursales en Sandoná, Consacá, Ipiales, Tumaco, Taminango, Buesaco y la Unión. Su radio de acción es la República de Colombia

El objetivo social es el de contribuir al mejoramiento económico, social y cultural de los asociados; de la comunidad en general y en especial de las clases

populares, fomentando el ahorro, la solidaridad con base en el aporte de esfuerzos y recursos, mediante la aplicación de elementos técnicos para desarrollar una eficiente empresa de servicio financiero. El aporte ordinario que hace cada afiliado equivale al 4% del salario mínimo legal mensual vigente.

En su Portafolio de servicios tiene: Depósitos de ahorros, tarjeta débito, depósito contractual, C.D.A.T. y líneas de crédito: contractual, crédito educativo, CDAT, Patrimonial, con destino a: calamidad doméstica, agropecuarios, vivienda, mercadeo, pago de obligaciones, transporte, bienes raíces, recreación y turismo, salud, electrodomésticos y bonos en servicios. Se presta 6 veces sobre los aportes individuales sociales, las tasas de Interés varían de acuerdo a la línea de crédito así:

Para créditos sobre aportes (créditos ordinarios) la tasa es del 1.9% mensual; para vivienda el 1.75%, para cuotas de ahorros está en 1.7% y 1.8%; para capital externo el 2.2% mensual y para títulos (C.D.A.T) está entre el 1.7% y 1.8%

Datos Financieros a 31 de Diciembre del 2004

- Activo total: \$12.243.000.000, con un crecimiento del 34.72%, con relación al año 2003.
- Pasivo total: \$6.145.000.000, con un crecimiento de 44.03%.
- Capital Social: \$4.858.731.557
- Patrimonio: \$6.097.000.000, con un crecimiento del 26,47%.
- Excedentes: \$713.831.497.42, con un crecimiento del 15.50%.
- Ingresos: \$2.669.184,491, creció en un 21.07%.
- Gastos: 1.691.228.931, creció en un 31.32%
- Cartera: \$10.467.000.000, representada en 4.208 obligaciones, incremento de 37.39% con respecto al año 2003, mantiene una cartera por debajo del 5% de morosidad

Créditos: Durante el año 2004, COFINAL prestó a sus asociados \$2.203 millones, para un número total de 235 solicitudes. Los préstamos estuvieron representados así:

- Comercio (agricultura, ganadería, mercadeo, transporte y capital de trabajo): \$442.200.000.
- Servicios (mercadeo, microempresas, equipo de trabajo y transporte público): \$646.000.000.
- Mejoramiento vivienda, vehículo y educación: \$850.000.000.
- Especiales (Salud, pago de obligación, electrodomésticos): \$264.000.000.

Indicadores financieros a Diciembre 31 de 2004

Relación de Solvencia	49.94%
Rentabilidad de capital	13.79%
Rentabilidad del Activo Total	5.83%
Margen Financiero Bruto	-99%
Rendimiento promedio de colocaciones (Rendim. recibidos de cartera e inversiones /Cartera de crédito + inversiones)	23.02%
Indicadores de eficiencia administrativa (gastos operacionales no financieros /activo total)	11.86%
Gastos administrativos y laborales / activo total)	13.80%
Indicadores de riesgo: Índice de cartera deficiente (Cartera deficiente /total cartera)	0.23%
Índice de cartera de difícil cobro	0.76%
Grado de provisión de cartera de crédito (provisión de cartera / cartera vencida)	21%

Fuente: COFINAL, 48 Asamblea General ordinaria de Delegados

Informe de Gestión, San Juan de Pasto, 2004.

Dentro de su proyección social y con el fin de aumentar la base social, COFINAL busca la vinculación de pensionados, de trabajadores de empresas privadas o estatales donde no exista una cooperativa. Con corte de 31 de Diciembre en COFINAL, se vincularon 1.896 nuevos asociados para un total de 6.423 afiliados, con un incremento del 150%.

12.2.2 Matriz de Perfil Competitivo. El objetivo de esta matriz es el de obtener las fortalezas y debilidades de los competidores de COOTRAMUPASTO LTDA. La información recopila a tres cooperativas que nosotros consideramos con un alto nivel de competencia respecto a la cooperativa en estudio, ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto y que son: COOPSERP, COOTRAISS Y COFINAL LTDA. Dicha información se analizará e interpretará con el fin de definir cual es la posición que tiene la cooperativa frente a la competencia.

Para definir esta matriz, se definieron los siguientes aspectos:

1. Establecimiento de 10 factores claves de éxito, considerados como los más importantes para el sector cooperativo de la ciudad.
2. La ponderación (peso) de cada factor se hace según su grado de importancia; este peso ponderado puede variar de 0.0 (poco importante), a 1.0 (muy importante).
3. La clasificación de los factores para determinar si representan fortalezas o debilidades para la cooperativa, se hace teniendo en cuenta que: 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor.

4. Se multiplica la ponderación promedio de cada ítem por la calificación correspondiente a cada cooperativa y se obtiene el resultado parcial de cada cooperativa.

5. De la suma de la columna de resultados parciales de cada variable, se obtiene el resultado total para cada competidor. Este puede variar entre uno (1) y cuatro (4), para el puntaje más bajo y alto respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.5.

Factores Claves de Éxito

Es necesario identificar los factores decisivos de éxito, o sea los atributos clave para cada tipo de servicios, es decir los que el consumidor, cliente o asociado, valora y por los cuales decide su ingreso final en el sector del cual hace parte COOTRAMUPASTO LTDA., haciendo un listado de fortalezas y debilidades decisivas. Para nuestro análisis se ha seleccionado 10 factores considerados como claves de éxito, los cuales servirán para la construcción de la matriz de perfil competitivo, que nos permitirá conocer la posición en que se encuentra nuestra organización y en que debe mejorar con respecto a los referentes. Los factores a considerar seleccionados son los siguientes:

- Participación en el mercado local, regional o Nacional: Se refiere a la cobertura de servicios y tamaño (número de afiliados) que tiene la cooperativa y las demás a comparar.
- Los servicios (gama de servicios o portafolio): Se considera la diversidad de servicios y actividades básicas y complementarias que presta una cooperativa a sus afiliados para satisfacer unas necesidades y cumplir con el objeto social.
- Calidad del servicio: Es la forma de valorar los servicios que hacen los afiliados o clientes, considerando, desde su punto de vista subjetivo, los atributos que percibe, e influido desde el punto de vista objetivo, por las diferencias reales de la calidad, de las formas utilizadas para la prestación del servicio, frente a las utilizadas por la competencia.
- Los costos de los servicios: Es el valor que cuesta realmente su adquisición, así como la reacción psicológica que produce en el consumidor un nivel más o menos alto de precios.
- La Posición financiera: Situación del pasivo exigible de una empresa; su estructura y capacidad de devolución de las deudas y obligaciones contraídas con sus afiliados (dueños) y con terceros.
- Imagen empresa: Es el paraguas protector o desprotector, que añade o resta al servicio en sí el hecho de que lo preste una determinada empresa. Por ello en ciertos casos, el nombre de la empresa es incorporado a la estrategia de marca como elemento clave, combinándose con el servicio.
- Organización administrativa: Se refiere a la estructura administrativa que tienen las cooperativas, con el fin de servir de la mejor y más eficiente forma posible a los clientes de la empresa.

- Rendimiento o Rentabilidad: son los excedentes generados por los aportes sociales, por el patrimonio y por el activo total de las cooperativas, dentro del desarrollo de las actividades normales en un periodo determinado.
- Manejo de Cartera: Actividad consistente en la administración y gestión de los activos financieros que componen la cartera de una empresa con el objeto de obtener el máximo rendimiento posible.
- Marketing. Entendido como la acción de mercadear, de desarrollar la función comercial con la óptica de demanda. Para ello utiliza un conjunto de herramientas que son: la investigación de mercados, la publicidad y la promoción, las ventas y la organización del product management (cuidar cada producto en función de su mercado).

Cuadro 13. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		COOTRAMU PASTO		COOPSERP		COOTRAISS		COFI	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor
Participación en el mercado	10	0,10	1,0	0,100	4	0,400	3	0,300	4	
Portafolio o Gama de servicios	10	0,10	2,0	0,200	3	0,300	3	0,300	4	
Calidad del servicio	15	0,15	4,0	0,600	4	0,600	4	0,600	4	
Los costos de los servicios.	15	0,15	4,0	0,600	4	0,600	3	0,450	2	
La Posición financiera.	10	0,10	2,0	0,200	4	0,400	4	0,400	3	
Imagen de la Empresa	7	0,07	3,0	0,210	4	0,280	3	0,210	4	
Organización administrativa	6	0,06	2,0	0,120	3	0,180	3	0,180	4	
Rendimiento o Rentabilidad.	10	0,10	3,0	0,300	3	0,300	2	0,200	4	
Manejo de Cartera.	7	0,07	3,0	0,210	2	0,140	3	0,210	4	
Marketing	10	0,10	1,0	0,100	4	0,400	3	0,300	3	
TOTAL	100	1	25	2,640	35	3,600	31	3,150	36	

Fuente: Este Estudio

Según los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo, las cooperativas analizadas, se pueden organizar de la siguiente manera de acuerdo a la calificación obtenida:

1. COOPSERP: 3,60
2. COFINAL: 3,50
3. COOTRAISS: 3,15
4. COOTRAMUPASTO: 2,64

Se observa que la cooperativa con mayor puntaje es COOPSERP, la cual presenta mayores fortalezas en cuanto a participación en el mercado, calidad del servicio, costos de los servicios, posición financiera, imagen de la empresa y Marketing.

COFINAL ocupa el segundo lugar a nivel competitivo y se destaca principalmente por: posición en el mercado, portafolio de servicios, la calidad del servicio, la imagen de la empresa, la organización administrativa, la rentabilidad y el manejo de cartera.

En el tercer lugar se encuentra COOTRAISS, presentando sus puntos fuertes en calidad del servicio y posición financiera.

En el cuarto lugar se encuentra COOTRAMUPASTO, un poco por encima del promedio, siendo mayores en general sus fortalezas que sus debilidades. Sus fortalezas mayores, están en la calidad del servicio, los costos de los servicios; como menores están: la imagen de la empresa, el rendimiento financiero y el manejo de cartera; sus mayores debilidades son: la participación en el mercado y en el Marketing y como debilidades menores: portafolio de servicios, posición financiera y la organización administrativa.

Nuestros principales competidores son COOPSERP y COFINAL, a quienes debemos enfrentar con estrategias agresivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado, diversificación (tipo horizontal) del portafolio con productos similares y complementarios.

En conclusión se hacen las siguientes recomendaciones:

- COOTRAMUPASTO LTDA debe ampliar su portafolio de servicios de acuerdo a las expectativas de los asociados, buscando satisfacer sus necesidades.
- Debe penetrar en el mercado de los empleados y jubilados, que aún no se encuentran afiliados a la cooperativa.
- Debe abrirse a otros segmentos para incrementar el número de afiliados y por ende su capital de trabajo como por ejemplo a los trabajadores de libre

nombramiento y remoción, los contratistas y los familiares de los asociados que laboren en otras instituciones públicas y privadas.

- La Cooperativa debe invertir en instalaciones propias para su funcionamiento, para prestar un buen servicio a sus asociados y a la vez apalancar créditos y tener más respaldo económico aumentando su patrimonio social.
- La Cooperativa debe mejorar el portafolio de servicios creando el departamento de mercadeo y ventas, buscando tener más puntos de contacto con los afiliados y sus familias.
- La Cooperativa debe hacer un seguimiento y asesoramiento a los clientes para que conozcan a plenitud sus servicios y mirar el grado de satisfacción a sus necesidades.
- La Cooperativa debe buscar productos con diferenciación para lograr la competitividad en el mercado.

Gráficamente se representa los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo en los siguientes Radares del Benchmarking (Figuras 6 y 7)

Figura 6. Araña o Radar del Benchmarking

ARAÑA O RADAR DEL BENCHMARKING

VALORES ABSOLUTOS

FACTORES DE EXITO

1. Participacion en el mercado
2. Portafolio de Servicios
3. Calidad del Sevicio
4. Costos de los Servicios
5. Posición Financiera
6. Imagen Empresarial
7. Organización Admnistrativa
8. Rendimiento o Rentabilidad
9. Manejo de Cartera
10. Marketing

<i>Convenciones</i>	
COOTRAMUPASTO	—
COOPSERP	—
COOTRAISS	—
COFINAL	—

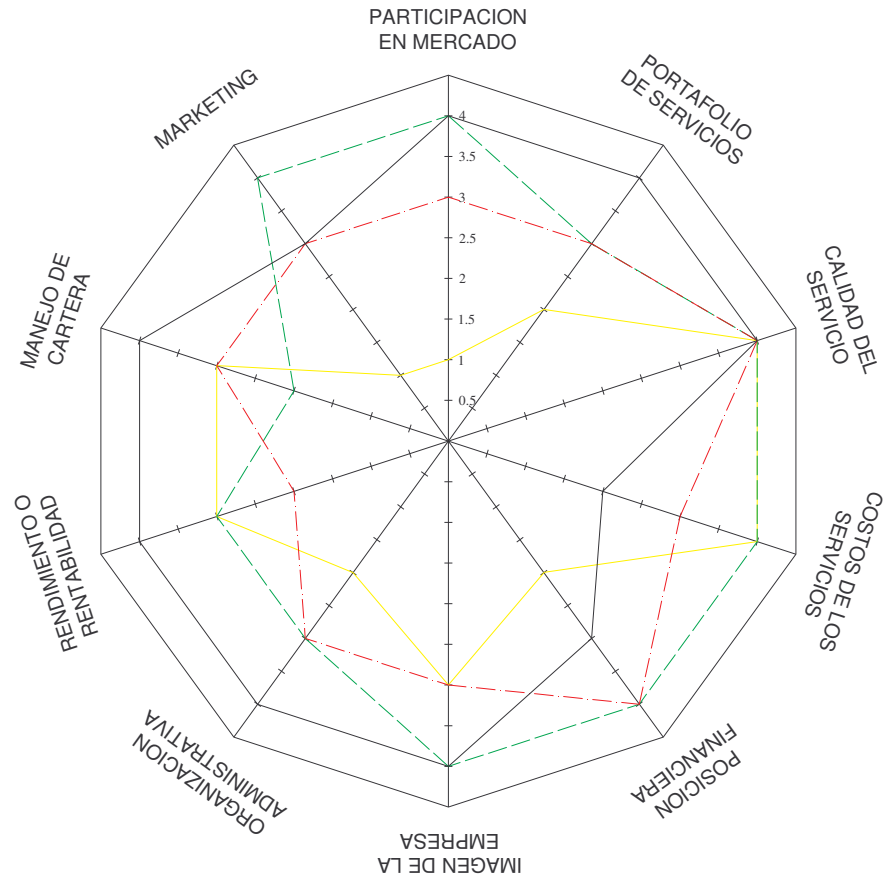


Figura 7. Araña o Radar del Benchmarking

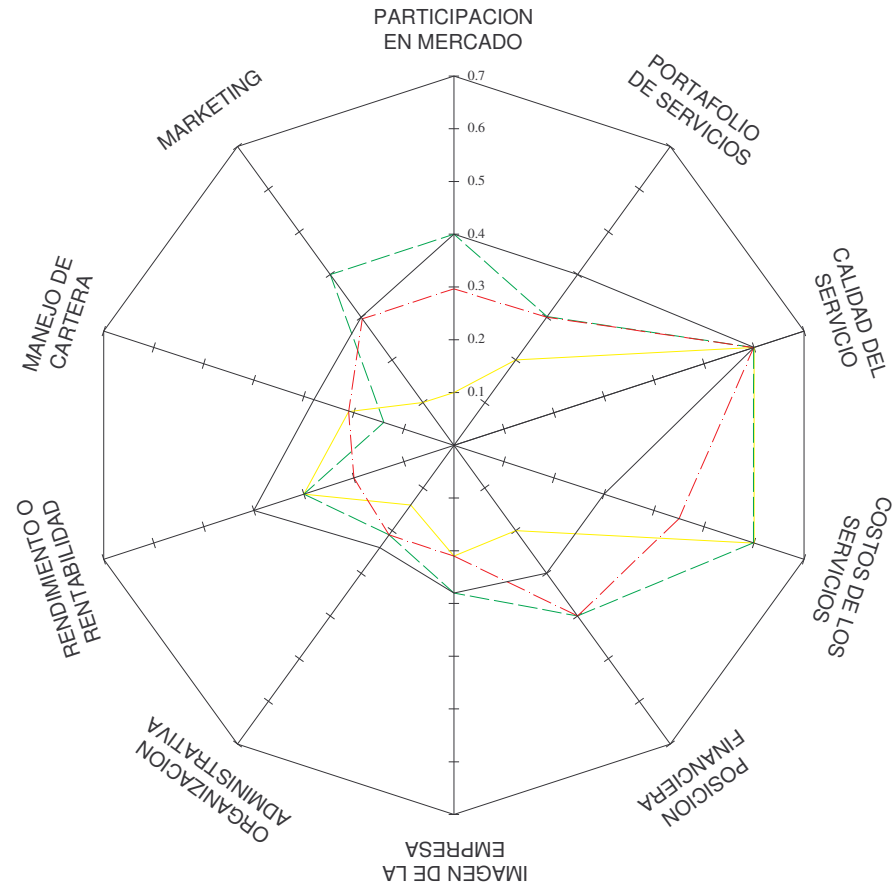
ARAÑA O RADAR DEL BENCHMARKING

VALORES SOPESADOS

FACTORES DE EXITO

1. Participacion en el mercado
2. Portafolio de Servicios
3. Calidad del Sevicio
4. Costos de los Servicios
5. Posición Financiera
6. Imagen Empresarial
7. Organización Admnistrativa
8. Rendimiento o Rentabilidad
9. Manejo de Cartera
10. Marketing

<i>Convenciones</i>	
COOTRAMUPASTO	—
COOPSERP	—
COOTRAISS	—
COFINAL	—



13. ANÁLISIS DEL CLIENTE

13.1 IDENTIFICACIÓN DEL CLIENTE

El cliente definido como aquél comprador o demandante que está satisfecho con los productos y servicios que presta la entidad; que mantiene unos lazos, relación continuada y es fiel a la organización y es a la vez la razón de la existencia de la organización. Para el caso de una cooperativa es el que aporta los recursos que permitirán seguir invirtiendo en desarrollar la organización y mercado.

La Cooperativa de trabajadores y jubilados del Municipio de Pasto – COOTRAMUPASTO LTDA., es una Entidad privada de carácter cerrado, que cuenta en la actualidad con 607 afiliados, que tienen un vínculo laboral con el Municipio de Pasto o en su momento lo tuvieron. El número de clientes puede ampliarse a través de diferentes estrategias de mercado, lo mismo que el mantener los existentes, con la búsqueda permanente de su satisfacción. Los clientes, son los mismos afiliados o dueños de la cooperativa y en su composición están relacionados de la siguiente manera: (Tabla 2)

Tabla 2 Relación de Clientes Asociados de COOTRAMUPASTO LTDA.

SECTOR DE CLIENTES AFILIADOS	NUMERO	PORCENTAJE
Pensionados	241	39.70
Empleados de la administración central	158	26.06
Secretaría de Transito y Transportes	76	12.52
Profesores Municipales	45	7.41
Trabajadores oficiales	39	6.42
Secretaría de Educación Municipal	16	2.63
Secretaría de Salud	10	1.65
EMAS S.A. E.S.P	9	1.48
INVIPASTO	5	0.82
Consejo Municipal	4	0.66
EPS Cóndor	3	0.49
Instituto de Valorización Municipal "INVAP	1	0.16
TOTALES	607	100

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

Los Clientes o Asociados de la Cooperativa, son personas adultas, entre los 25 y mayores de 90 años, de ambos sexos y de diferentes ocupaciones y profesiones, siendo los jubilados en su mayoría de ocupación obreros. El ingreso de los clientes proviene de los salarios y prestaciones sociales, las mesadas pensionales u otros ingresos adicionales, que incide en el nivel de aportes y de ahorros.

Los ingresos por concepto de salarios y mesadas pensionales van desde los \$300.000, a más de \$1.400.000, (Tabla 3)

Tabla 3. Clasificación de los Clientes Afiliados por Ingreso Salarial y Pensional

INGRESOS	NUMERO ASOCIADOS	%
DE \$300.000 A \$500.000	178	29.3
DE \$501.000 A \$800.000	136	22.4
DE \$801.000 A \$1.100.000	206	33.9
DE \$1.101.000 A \$1.400.000	58	9.6
DE \$1.401.000 Y MAS	29	4.8
TOTAL	607	100

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

13. 2 PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

La Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto – COOTRAMUPASTO LTDA., dentro de su Portafolio de Servicios tiene la línea de créditos (ordinarios, extraordinarios, de educación), también créditos en especie a través de convenio con intermediarios comerciales, para el suministro de Bienes: víveres, ropa, calzado, útiles escolares, electrodomésticos, equipos de cómputo etc. y Servicios: funerarios, de Recreación y Turismo. Además cuenta con el Fondo de Educación, Fondo de Solidaridad, Fondo Preexequial y el Fondo de Recreación y Turismo (recientemente reglamentado el 1º de Octubre de 2005).

13.2.1 Descripción de los servicios que presta la Cooperativa a los clientes o Afiliados.

- Préstamos Ordinarios.- Estos préstamos se hacen hasta tres veces los aportes sociales de cada socio, con una tasa de interés del 1.5% con cuota fija y con plazo máximo de seis (6) años. Se puede hacer refinanciación hasta por tres veces el monto de aportes sociales, cuando se solicita un nuevo préstamo y el existente se lo ha pagado en un 60%.

El trámite para obtener ese préstamo se hace llenando el formato de solicitud, firmando un pagaré, una carta de autorización para diligenciar el pagaré y las firmas correspondientes del deudor con aval de un codeudor, que debe ser Afiliado a la Cooperativa. Esta solicitud se la hace con un mes de anticipación para

su trámite normal. El descuento del pago se hace directamente por nómina de manera mensual.

- Préstamos Extraordinarios o de Gerencia.- Son extraordinarios por que son por fuera del préstamo ordinario y con plazos menores que van hasta 4 meses. El monto va hasta el 1.5% del S.M.M.L.V. a una tasa de interés del 2.5% mensual sobre saldos.

El trámite se hace a través de diligenciar el formato de solicitud y firma de pagare por parte del deudor y debe hacerse los primeros días de cada mes, su descuento de pago se hace directamente por nomina mensualmente.

- Préstamos Educativos.- Este préstamo se hace al asociado o sus hijos, se presta hasta 2 veces el S.M.M.L.V. a un plazo máximo de 6 meses, con un interés del 2% mensual sobre saldos, este se girará a la institución educativa donde se cursarán los estudios, el tramite de solicitud se lo hace a través del formato respectivo con el aval del pagare; el pago se descontará por nomina de una manera mensual.
- Crédito de Víveres.- Este se hace por intermediación a través de diferentes entidades comerciales como el Supermercado de COMFAMILIAR de Nariño, Parque Infantil; Super A. D. (Autoservicio Abraham Delgado), del Valle de Atriz; Supermercado Amorel. Este no se hace con financiación, el tramite se hace a través de ordenes de remesa por el monto que el usuario requiere previa comprobación de la capacidad de pago. Su cobro se hace a fin de mes, previa relación de la cuenta de cobro por las entidades respectivas.
- Créditos varios en especie.- (Electrodomésticos, ropa, calzado y útiles escolares), este servicio se hace por intermediación con entidades comerciales, librerías y papelerías como: Almacenes Panam, Representaciones José Bolaños, Papelería y Cacharrería el Dorado, Boutique Doré, Diseños industriales y Casa Mettler; el trámite es a través de ordenes de crédito, el plazo máximo es de 4 meses; por intermediación la Cooperativa obtiene ingresos a través del descuento por compra de los proveedores.
- Servicio funerario.- Este es un servicio que presta la Cooperativa al asociado y a su grupo familiar a través del Fondo Preexiquial, ante el fallecimiento de un ser querido mediante el pago de una cuota de contribución mensual permanente. Fue creado en el año 2003, se hace a través de convenios con entidades que prestan los servicios Funerarios, entre otras Jardines de la Mercedes, Cristo Rey, Monte de los Olivos, Sala de Velación Memorial. La cuota de afiliación es equivalente al 2% sobre el S.M.M.L.V., la cuota de contribución mensual permanente es de 1.5% sobre el S.M.M.L.V., que no se

constituye aporte social ni tampoco es reembolsable. Si el asociado o sus beneficiarios no han utilizado los servicios funerales ofrecidos, se les reconoce dentro de los 60 días siguientes un auxilio equivalente a 4 S.M.M.L.V. En el servicio ofrecidos se incluye: Cofre, Traslado del féretro desde la residencia, hospital o clínica hasta el lugar de velación, iglesia y parque cementerio, Sala de velación 24 horas, Cuatro series de carteles, Un ramo floral, Servicio de cafetería, Cuñas radiales y transporte para acompañantes.

- Fondo de Educación: Creado de conformidad con la Ley Estatutaria y reglamentado en los términos establecidos por las circulares básicas contables y financieras del 2004. Este Fondo se crea para dar capacitación cooperativa a los afiliados de la Entidad y es así como viene desarrollando actividades que tienden a la formación de sus asociados en los principios, métodos y características del cooperativismo tales como: seminarios talleres, reuniones y encuentros cooperativos, como también se han publicado permanentes informes, boletines y plegables; y por mandato de la Ley 788/2002, debe aportar para la educación formal oficial, legalmente reconocida un porcentaje equivalente al 80% del 20% que proviene de los excedentes operacionales.
- Fondo de Solidaridad: Con recursos de este Fondo se otorga un auxilio económico a los asociados que lo requieran de acuerdo a lo establecido así: por muerte del Asociado (a), 3.25 s.m.m.l.v.; por muerte del Esposo (a) o compañero (a) permanente, Padre o Madre o hijo (a), 2.25 s.m.m.l.v.; y por maternidad, el 40% de s.m.m.l.v. Con cargo a este fondo de solidaridad se otorgarán créditos por calamidad doméstica o situaciones graves que afronte el asociado y su familia así: atención de servicios médicos, hospitalarios, quirúrgicos, medicamentos y por hechos que generen catástrofes, el gerente podrá otorgar créditos hasta la suma de dos (2) s.m.m.l.v ., con un plazo hasta 12 meses y una tasa anual del 12%.
- Fondo de Recreación y Turismo: Creado el 13 de marzo del año 2004, con un capital semilla del 10% de los excedentes de dicha vigencia y reglamentado mediante acuerdo No. 007 de octubre 1º. de 2005, cuya finalidad es la de promover, organizar y desarrollar entre los asociados, proyectos de recreación y turismo, orientados a mejorar la calidad de vida de su familia y fomentar entre los asociados los aportes voluntarios destinados al fondo de Recreación y turismo. Esta línea de crédito se otorgará para sufragar gastos de transporte, alojamiento y alimentación con fines de recreación y turismo. Serán estudiados y autorizados por el Gerente teniendo en cuenta la capacidad de pago y el valor de los aportes voluntarios, con un monto máximo hasta 4 S.M.L.V., y un plazo hasta de 12 meses, con una tasa de interés del 15% anual, cuotas fijas vencidas.

Cuadro 14. Matriz de Segmentación.

COOTRAMUPASTO LTDA		SERVICIOS ORIGINALES TRADICIONALES							SERVICIOS NUEVOS		
"ABC" SEGMENTACIÓN		Préstamo ordinario	Préstamo extraordinario	Préstamo Educativo	Crédito víveres	Créditos varios	Pre -exequal	Crédito Recreación y turismo	Crédito de vivienda	Crédito para microempresa	Supermercado
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALES	ASOCIADOS	PASTO									
		Pensionado	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Empleados	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Transito. y Transp..	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Profesores Mpales	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Trabajad. oficiales	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Secretaria Educación	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Secretaría de Salud	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		EMAS S.A. E.S.P	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		INVIPASTO	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Concejo Municipal	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		EPS Cóndor	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		INVAP	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MERCADOS NUEVOS	Jubilados otros Fondos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Familiares de afiliados	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Empleados otras Entidades	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Trabajador independte	X	X	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

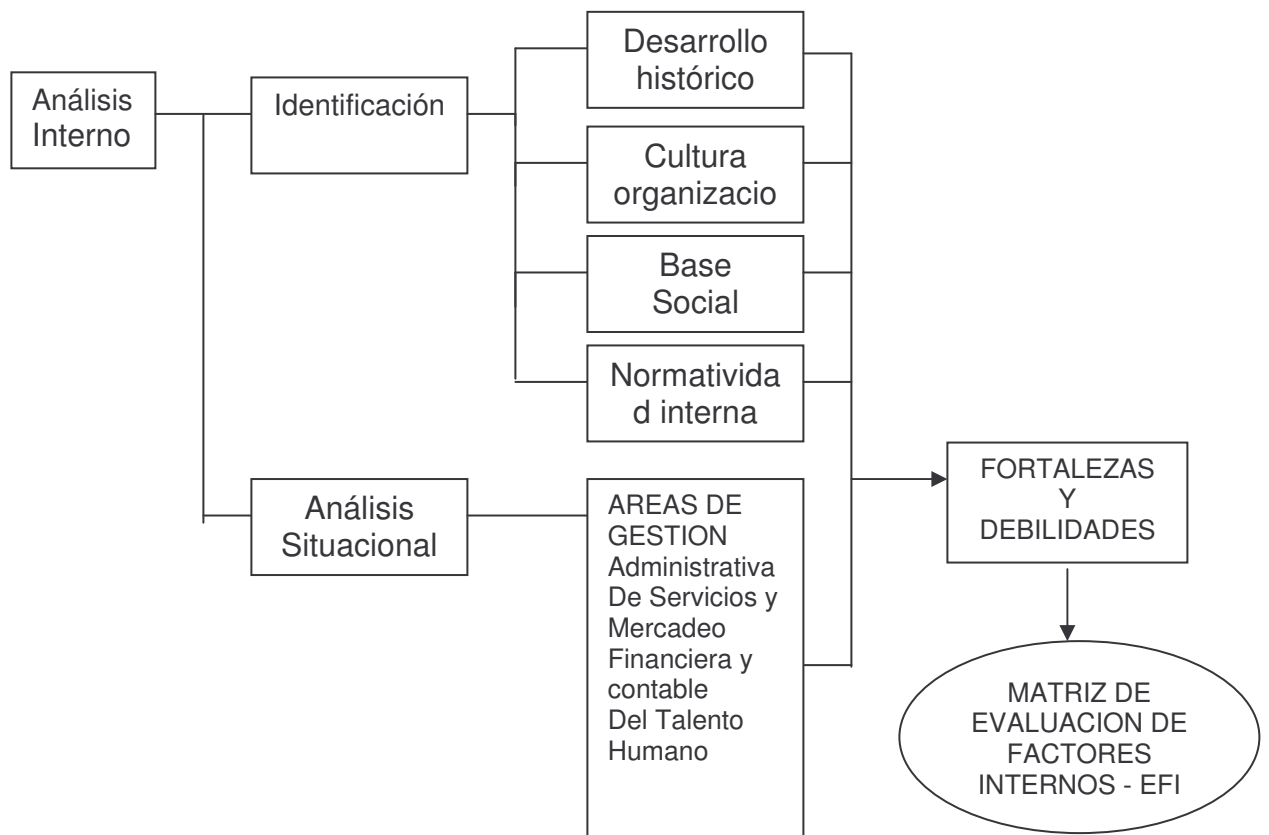
En la matriz de segmentación, se observa que los productos originales tradicionales de la cooperativa de trabajadores y jubilados del municipio de Pasto, van dirigidos al segmento de afiliados, sin ninguna excepción, los cuales constituyen el mercado de la organización.

En caso de que la cooperativa saque al mercado nuevos servicios (Crédito de vivienda, crédito para microempresas y supermercado), estos irían dirigidos al mismo mercado de afiliados. Pero si la cooperativa sale en busca de nuevos mercados de afiliados (jubilados otros fondos, familiares de los afiliados, empleados de otras entidades y trabajadores independientes), además de los servicios originales tradicionales, también disfrutarían de los productos o servicios nuevos de la cooperativa.

14. ANÁLISIS INTERNO DE LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES Y JUBILADOS DEL MUNICIPIO DE PASTO – COOTRAMUPASTO LTDA.

Los factores a considerar para efectuar el análisis interno o evaluación interna de la cooperativa de Trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto – COOTRAMUPASTO LTDA, son fundamentalmente dos componentes: la identificación institucional y el análisis o examen situacional, con cada uno de sus factores, graficados en la figura 8.

Figura 8 .Esquema del Análisis Interno



Fuente: Adaptado de Sabala Salazar Hernando, Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas solidarias, Medellín 2005, pág. 54

14.1 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL

Los factores a tener en cuenta para hacer la identificación institucional, son aquellos que diferencian la organización de las demás del mismo sector, ellos son los antecedentes históricos, cultura organizacional, base social y normatividad internos.

14.1.1 Antecedentes históricos. La cooperativa del municipio de Pasto, surgió como una iniciativa al interior del Sindicato de trabajadores como una opción económica para solucionar en alguna medida las múltiples necesidades de sus afiliados, en la década de los 80, ante la crítica situación económica y social, debido al incumplimiento continuo en el pago de sus obligaciones laborales por parte del gobierno municipal de turno. Tal situación ocasionó, que los trabajadores vendieran sus salarios, prestaciones sociales y la obtención de créditos con exageradas tasas de interés en detrimento de su calidad de vida.

La Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto Ltda., es una persona jurídica de derecho privado, empresa asociativa sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada y de número de asociados y patrimonio social variable e ilimitado, especializada en la prestación de servicios de aportes, ahorro y crédito, con vínculo cerrado. El 16 de julio de 1984 mediante Resolución No. 1218 expedida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, le fue reconocida su personería jurídica, denominándose Cooperativa de Trabajadores del Municipio de Pasto Ltda.; el número de afiliados con que inició la cooperativa fue de 107, que se constituyeron en socios fundadores.

Los cambios más importantes que se han presentado en los últimos años son los siguientes:

Periodo de 1985 a 1990: A través de la convención colectiva de trabajo, se logró un apoyo de la administración a la cooperativa, a través de permisos remunerados, de trabajadores oficiales, para que presten sus servicios en la entidad cooperativa, significando un ahorro en el costo interno de la planta de personal.

Se realizó una reforma de estatutos, destacándose el cambio de razón social, de “cooperativa de trabajadores del Municipio de Pasto Ltda., a “Cooperativa de ahorro, crédito y consumo de trabajadores, jubilados y empleados del municipio de Pasto Ltda.”; ante la posibilidad de instalar un supermercado, proyecto que posteriormente no fue viabilizado. Se eliminan las restricciones de admisión, y se da apertura al ingreso de jubilados y empleados del municipio de Pasto, con el fin de aumentar el número de asociados e incrementar el capital social de la cooperativa.

Periodo de 1991 a 1995: Se cambia la razón social, eliminando las expresiones “ahorro, crédito y consumo”, para dar paso a “cooperativa de trabajadores, empleados y jubilados del municipio de Pasto Ltda.”; se hace ajuste a los estatutos de acuerdo a la ley 79/88 y demás disposiciones reglamentarias. Es importante resaltar en este año, el retiro de 165 asociados, por desvinculación de funcionarios de la administración municipal, a través de un plan de retiro voluntario, propuesto por el entonces Alcalde, Dr. Antonio Navarro Wolf, generando una difícil situación económica y organizacional al interior de la organización.

Periodo de 1996 a 2000: Se elimina el apoyo de la administración a la cooperativa, terminando las comisiones de los trabajadores oficiales que laboraban en la cooperativa, eliminándose así, el grado de dependencia administrativa, manejándose desde ese entonces como una entidad independiente y de carácter privado.

Se realiza una reforma de estatutos, ajustándose a políticas gubernamentales contempladas en la Ley 454/98 y otras disposiciones legales vigentes.

Se da inicio a la utilización de tecnología avanzada relacionada con la sistematización de los procesos contables, base de datos de los socios y cartera, lo cual contribuyó a mejorar la eficiencia y la productividad para la prestación de los servicios.

Periodo 2001 a 2005: Se inicia un proceso de capacitación, sensibilización y motivación de sus afiliados, a través de talleres, quedando institucionalizado el encuentro fraternal cooperativo anual, como una política de reflexión sobre la búsqueda de una mayor conciencia y pertenencia cooperativa, a través del mejoramiento social y económico de sus asociados.

Mediante reforma de estatutos se crean los Fondo para Recreación y Turismo y el Fondo Preexequial; se permite la admisión de empleados provisionales de la Administración y la sustitución de la Asamblea general de Asociados, por Asamblea general de Delegados, aplicando el artículo 38 de los estatutos.

Con el fin de mejorar las actividades de capacitación y educación cooperativa, se dotó de equipos y ayudas audiovisuales (TV, VHS, DVD, Video Cámara, Proyector de Acetatos, Video Been y computador portátil); además, se realizó la primera Asamblea general de Delegados.

Mediante nueva reforma de Estatutos, se cambió la razón social de la cooperativa, eliminándose la expresión empleados, quedando “Cooperativa de trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto Ltda., conservándose la Sigla COOTRAMUPASTO LTDA. Se aprobó la admisión de nuevos afiliados tales como: los pensionados de otros fondos de pensiones, cuyo vínculo laboral haya sido

desde luego, la Alcaldía Municipal de Pasto; el esposo (a),o compañero (a) permanente, un hijo o hija o un hermano o hermana del asociado, con vínculo laboral en cualquier entidad pública, privada o semiprivada a término indefinido o que tenga un establecimiento de comercio legalmente constituido con una antigüedad mínima de tres años. Se modificó la terminología de aportes extraordinarios por “aportes voluntarios” (modificaciones enviadas a la Superintendencia de Economía Solidaria para su control de legalidad).

De acuerdo a sus necesidades, y a las nuevas disposiciones legales, la cooperativa ha venido realizando reformas de sus estatutos.

La permanencia de su planta directiva, gerentes y empleados: El consejo de administración desde 1982, se venía eligiendo año tras año hasta el año 1997, aquí podían ser reelegidos por varios periodos, luego a partir del año 1998, se cambia el periodo para dos años, reelegibles por dos periodos únicamente. Este comportamiento ha sido y es extensivo a las juntas de vigilancia, comité de educación y de crédito. En cuanto a la Gerencia, desde su creación ha tenido seis personas diferentes como Gerentes; a partir de 1997 se ha dado la ratificación en el cargo de la misma persona, hasta la presente, por parte del Consejo de Administración. Lo cual manifiesta confianza y credibilidad en la actual gerencia.

El Contador: desde 1985 hasta la fecha ha tenido cuatro contadores, la última ha sido la de mayor permanencia (1997 – 2005).

El Revisor Fiscal: desde 1989 hasta la fecha la empresa ha tenido 7 Revisores Fiscales, la última ha sido la de mayor permanencia (desde 1999 hasta la fecha).

Tesorería: Desde 1984, la entidad ha contado con nueve tesoreros, siendo la de mayor permanencia la del periodo 2002 – 2006.

Secretarias: Desde 1984 hasta la fecha han pasado por la entidad 11 secretarias, con periodos máximo de dos años, como es el caso de la secretaria actual.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir, que el personal directivo, Gerente y empleados de la cooperativa del municipio de Pasto, muestra cierta estabilidad, sobre todo en los últimos años, más aún en los cargos de Gerente y empleados, lo que demuestra confianza y credibilidad de los asociados por su buen desempeño y gestión.

En los últimos años, no se han vislumbrado cambios transformadores en la organización, más bien los cambios que se han dado han obedecido a exigencias normales, dado su crecimiento, en la búsqueda de un funcionamiento más eficiente de la entidad.

14.1.2 Cultura organizacional. La cooperativa de trabajadores y jubilados del municipio de Pasto, como empresa de economía social se caracteriza porque en sus relaciones con los trabajadores, los socios y los proveedores se practican los principios de solidaridad, cooperación y ayuda mutua. Indudablemente, la práctica de estos principios genera sentido de pertenencia hacia la cooperativa y conlleva a que se cumplan con eficiencia sus objetivos y metas.

Por otra parte, la cooperativa como empresa del sector de la economía solidaria se caracteriza por la ausencia de ánimo de lucro, sin que ello signifique que no busca obtener rentabilidad en sus operaciones; porque el interés general prima sobre el interés particular; y porque las propiedades de la cooperativa pertenecen a todos los asociados. La cooperativa se rige por unos principios y valores que identifican al sector cooperativo.

Los principios universales del cooperativismo: son los pilares que sustentan la filosofía cooperativista, y que posibilitan que todas las cooperativas alrededor del mundo desarrollen dentro de sus actividades los postulados de la equidad, la solidaridad, la ayuda mutua, la justicia, la democracia y la libertad. Estos principios son:

Primer principio: Adhesión voluntaria y abierta; “ Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socias, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.”

Segundo principio: Gestión democrática por parte de los asociados; “Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados quienes participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones: Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar sus cooperativas, son responsables ante los asociados. En las cooperativas de primer grado los asociados tienen igual derechos de voto (un asociado, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles, también se organizan con procedimientos democráticos”.

Tercer principio: Participación económica de los asociados; “Los asociados contribuyen de manera equitativa y lo gestionan de forma democrática el capital de la cooperativa, normalmente reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para ser asociados. Los asociados asignan los excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser irrepatriable, los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas para los asociados”.

Cuarto principio: Autonomía e independencia; “ Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si se consigue capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa”.

Quinto principio: Educación, formación e información; “ Las cooperativas proporcionan educación y formación a los asociados, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación”.

Sexto principio: Integración o Cooperación entre cooperativas; “Las cooperativas sirven a sus asociados lo mas eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales”.

Séptimo principio: Interés por la comunidad; “Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante las políticas aprobadas por sus asociados”.

Valores Cooperativos, Ética de la Empresa Cooperativa

Dentro de la cooperativa de trabajadores y jubilados del municipio de Pasto Ltda., cada uno de sus estamentos: Asociados, Directivos, Gerente y Empleados, deben estar en capacidad de demostrar su ética, cuando obran de forma correcta y de respetar cada uno de los principios y valores que rige este tipo de organizaciones. En este sentido se tiene ética cooperativa, cuando se mantiene un equilibrio tanto en el aspecto económico – empresarial, como en aspecto social que caracteriza a este tipo de empresas. Los valores con que se identifica la organización son ²⁷:

Autoayuda: para el desarrollo cooperativo, se requiere de la autoayuda, ayudarnos a nosotros mismos. La autoayuda requiere conocimiento de los que somos capaces de nuestras fortalezas y debilidades. Así mismo la autoayuda requiere de los siguientes valores: honestidad, apertura, responsabilidad social, compromiso y respeto.

Democracia: Es el elemento por el cual se reconoce una verdadera cooperativa.

²⁷ COOTRAMUPASTO LTDA, Revista 20 años, San Juan de Pasto, diciembre de 2004, P. 7-8

Igualdad: se materializa en el principio de adhesión voluntaria, donde no existen manejos que den lugar a desequilibrios y privilegios por parte de los diferentes miembros de la cooperativa.

Equidad: tiene que ver con la participación económica de los asociados. Así el reparto de excedentes tiene que ser equitativo, realizarse en función de la utilización del servicio.

Solidaridad: Se relaciona en la capacidad de compartir y apoyar al otro en todas las posibles situaciones en las que se requiera.

Honestidad: Este es el valor más importante y significa ser: honrado, justo, decente y decoroso. Ser honesto no solo en las condiciones normales de funcionamiento de la organización, si no en aspectos como la elección de representantes y en la participación en el gobierno de la misma.

Apertura: El asociado debe ser abierto en su forma de pensamiento, estar dispuesto al diálogo, prestarse a escuchar y ser un buen conciliador.

Responsabilidad Social: Todo asociado debe ser consciente de los problemas de su comunidad y cumplir alguna actividad social que contribuya con su solución.

Atención a los demás: El cooperativismo se debe distinguir por la solidaridad, la responsabilidad y la entrega a los demás.

14.1.3 La Base Social La base social en la cooperativa, la constituye los asociados, quienes son los directos beneficiarios de la acción que desarrolla la institución. Se ha venido incrementando la base social así: 107 afiliados en 1982, a 302 en 1992 (incremento del 64.6% en el periodo 1982-1992); 459 en el 2002 (incremento del 34.2% en el periodo 1992 - 2002) y a 30 de Junio de 2005, a 607 afiliados (incremento del 24.4% en el periodo 2002 – 2005), predomina el sexo femenino (325 mujeres y 282 hombres); los afiliados activos pertenecen a las diferentes dependencias de la Alcaldía municipal (representan el 60.3%) y los jubilados (representan el 39.7%) del municipio; las edades oscilan entre los 25 y 90 años, ubicándose la mayoría de asociados entre 40 a 50 años con el 42.2%; el 54.3% de los asociados tiene de 1 a 3 personas a cargo, y el 45.6% tienen mas de 4 personas a cargo; sus ingresos provienen básicamente de salarios, prestaciones sociales y las mesadas pensionales, por estos conceptos fluctúan desde \$300.000 hasta \$1.800.000, siendo el rango de \$801.000 a \$1.100.000 el predominante con el 33.9%. Algunos afiliados poseen otros ingresos por diferentes conceptos tales como: actividades comerciales, agropecuarias, arrendamientos y transporte entre otras.

En cuanto al nivel educativo de acuerdo a este estudio, el 4.8% tienen únicamente primaria completa; el 25% sólo tienen bachillerato completo; el 22.9% son tecnólogos, el 18.1% cuentan con estudios universitarios completos y el 13.3%

con postgrado completo. Además los afiliados cuentan con diferentes profesiones entre las más destacadas son: Abogados, Economistas, Ingenieros, Licenciados, Profesionales de la Salud, Trabajadoras Sociales, Contadores Públicos, Administradores de Empresas etc.

Las necesidades de los afiliados medidas de acuerdo a la destinación de los créditos solicitados (informe a 31 de Diciembre de 2004) fueron dentro del crédito de libre inversión básicamente para: inversión indiscriminada, Vivienda. Vehículo, salud, negocios, compra de electrodomésticos y pago de deudas; crédito para Educación y créditos por ordenes de suministro para víveres, útiles escolares y vestuario entre otros.

Las aspiraciones de la base social son mejorar su calidad de vida, satisfacer sus necesidades básicas en cuanto a vivienda, educación, salud y recreación y por otra parte, aumentar sus ingresos a través de la creación y/o ampliación de negocios y actividades económicas familiares de cualquier índole.

14.1.4 Normatividad interna. La relación de la cooperativa con el estado es a través de la Superintendencia de la Economía Solidaria (Súper Solidaria) y el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Ante la Súper Solidaria se presentan los estados financieros cada año y a la vez la cooperativa cumple con todas las normas exigidas por esta entidad, en cuanto a la aprobación de la elección de los órganos administrativos como de control que hace la cooperativa internamente, también la aprobación de los estatutos, con los respectivos cambios que se han venido dando. Ante la DIAN, se presentan la respectiva Declaración de Renta y complementarios y Retención en la Fuente; además existen otro tipo de obligaciones como el pago de Parafiscales (descuentos de ley sobre la nómina de empleados de la cooperativa como aporte al SENA, I.C.B.F y Caja de Compensación Familiar), Registros en Cámara de Comercio, impuesto de Industria y Comercio entre otros.

Internamente se rige por los Estatutos, considerados como la carta de navegación de la organización, donde está estipulado entre otros: la razón social, el domicilio, el ámbito territorial y la duración; el objetivo y actividades de la asociación, las condiciones de admisión, retiro, deberes y derechos de los asociados; régimen disciplinario, causales y procedimiento; el régimen laboral; régimen económico, los aportes sociales, la responsabilidad de la cooperativa y de los asociados.

Así mismo el Consejo de Administración cuenta con su reglamento interno (Acuerdo No. 004 de Agosto 13 de 2004); existe reglamento de aportes y crédito (Acuerdo 003 de Abril 22 de 2005), el reglamento del fondo de solidaridad (Acuerdo No. 006 de Octubre 1° de 2005), el reglamento del Fondo Preexequial (Acuerdo No. 03, de Abril 22 de 2003), el reglamento del fondo de Recreación y Turismo (Acuerdo 007 de octubre 1° de 2005).

No tiene reglamentación interna la Junta de vigilancia, el comité de Educación y Comité de Crédito; no hay manual de funciones de los empleados de la cooperativa, como tampoco el manual de métodos y procedimientos de los procesos internos.

En términos generales existe claridad sobre el procedimiento y manejos internos, ya sea a través de reglamentos internos propios o de manera general en los estatutos.

14.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Consiste en la evaluación o diagnóstico de las diferentes áreas que componen la cooperativa, para lo cual se han tomado las siguientes:

14.2.1 Área Administrativa. La Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto, como entidad del sector cooperativo tiene un objeto social definido, y unas actividades que debe realizar para lograr dicho objetivo propuesto. Cuenta además con una legislación especial que exige, que para la conformación de una entidad cooperativa, debe cumplir con una estructura organizacional básica, que garantice la asociación, la dirección, la administración y el control, esta estructura está determinada por la Ley 79/88 y reglamentada en los estatutos internos.

Igualmente tiene una misión similar a las demás cooperativas, como característica del sector solidario sin ánimo de lucro, claramente definida, con una visión indeterminada, desde el punto de vista prospectivo. La entidad en la actualidad no cuenta con un plan de Acción a corto, mediano y largo plazo, ni con políticas y estrategias que le permita proyectar su accionar en el tiempo, buscando su crecimiento y el mejoramiento continuo de sus asociados.

El funcionamiento actual de la cooperativa está regulado por acuerdos y reglamentos internos, se carece de manuales de procesos y procedimientos, que le permitan optimizar los recursos, mejorando la productividad y la eficiencia en la prestación de los servicios. El consejo de administración está integrado por siete asociados hábiles con sus respectivos suplentes para un periodo de dos años y es el órgano permanente de Dirección y Administración.

Dentro de las funciones del consejo de Administración establecidas en los Estatutos actuales de la Cooperativa, no se han incluido algunas funciones importantes de Ley, para la administración de la entidad como son:

- Formular los objetivos y políticas de la entidad.
- Direccional estratégicamente a la entidad (planeación).
- Reglamentar las funciones del gerente.
- Presentar a la asamblea proyectos de desarrollo.

- Hacer seguimiento a los resultados (medición de riesgos) y ordenar correctivos o mejoras.
- Rendir informes sobre sus actuaciones.

En cuanto al presupuesto es claramente definido y se maneja con rubros de acuerdo a la clasificación general del Plan Único Contable para cooperativas, lo elabora el Gerente, para una vigencia de un año y es aprobado tanto su ejecución como la proyección por el Consejo de Administración.

El gerente, es el representante legal de la entidad, es nombrado por el Consejo de Administración, y responde ante éste y la asamblea general de sus funciones y gestión, tiene bajo su dependencia a los empleados, mantiene una dirección participativa aunque a veces es autocrática, la comunicación con sus empleados es a veces restringida. De acuerdo a la opinión de los clientes, el Gerente tiene una buena imagen y credibilidad, se esmera en prestar un servicio eficiente y de calidad, tiene una autoridad definida, su gestión es reconocida por eso la asamblea solicitó al consejo de administración que se renovara su contratación para un nuevo periodo. Sus iniciativas se ven limitadas por la misma normatividad y en muchas oportunidades por falta de aceptación por parte del consejo de administración de turno, quienes antes que concertar y trabajar en equipo, aplican más bien la subordinación y la autonomía, desaprovechando el conocimiento que sobre el tema tiene la Gerencia. Actualmente el manual de funciones del Gerente está en proceso de elaboración.

El control social lo ejerce la junta de vigilancia, compuesta por tres asociados hábiles con sus respectivos suplentes, nombrados para periodos de dos años. No se conoce su reglamento interno y sus funciones se ejercen de acuerdo a los Estatutos generales de la cooperativa. Su desempeño en la actualidad es normal y ceñido a la ley (Ley 454/98), su gestión es garantía para preservar los intereses de los dueños o clientes de la organización.

Otros órganos que conforman la administración de la cooperativa son los comités de Educación y de crédito, elegidos por el consejo de administración, por un periodo de dos años, carecen de manual de funciones, procesos y procedimientos; el comité de crédito opera con base en un reglamento, denominado "reglamento de aportes y crédito". Dado el crecimiento de la cooperativa se considera que el número de comités es insuficiente para cubrir la demanda de servicios, especialmente lo relacionado con el bienestar del asociado, que incluya actividades de formación, capacitación y recreación.

Cuadro 15. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área Administrativa

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Objeto social de la cooperativa	F				X
Claridad y definición en la misión actual	F				X
Existencia de planes y políticas a mediano y largo plazo	D		X		
Maneja de presupuesto según normas contables cooperativas	F			X	
Claridad y definición de la Visión actual	D		X		
Estructura básica administrativa	F			X	
Funciones administrativas Estatutarias	F			X	
Reglamentación de la Autoridad jerárquica	F				X
Existencia de manuales de procesos y procedimientos para los órganos de administración y control	D	X			
Definición de funciones a comité de educación y crédito	F			X	
Existencia de otros comités requeridos	D		X		
Delegación de funciones	D		X		
Trabajo en Equipo.	D	X			
Participación y comunicación interna	D		X		
Control Social interno	F				X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

14.2.2 Área de Servicios y Mercadeo. Para evaluar la prestación de cada uno de los servicios que suministra la cooperativa de Trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto – COOTRAMUPASTO LTDA., se utilizó una encuesta, considerando diferentes parámetros de evaluación así:

Servicio de créditos ordinarios: Durante el último año, utilizaron el crédito ordinario el 94% de los asociados. Al analizar el grado de satisfacción para el crédito ordinario se observó que el 73.1% quedaron totalmente satisfechos y el 23.1% satisfechos, ninguna persona declaró estar insatisfecha; el 96.2% opinaron que el crédito es oportuno y el 1.3% que no lo es; el 64.1% desea que se incremente el monto del crédito ordinario (3 veces los aportes), de éstos: el 26.9% quieren que se incremente en 4 veces del monto de los aportes, el 21.8% en 4.5 veces y el 15.4% en 3.5 veces. Según el 61.5% de los asociados la tasa de interés establecida para el crédito ordinario (1.5%) es adecuada, es alta para un 3.8% y baja para un 21.8%; en cuanto a los plazos se observó que el 39.7% opina que el plazo establecido (hasta 72 meses) es el ideal, mientras que un 30.8% desea que el plazo sea mayor, y un 3.8%, opina que deben disminuirse.

Servicio de créditos extraordinarios: En el último año fue utilizado este crédito por el 71.1%; al analizar el grado de satisfacción para el crédito Extra-ordinario el 72.9% quedaron totalmente satisfechos, el 22.0% satisfechos, no hay ninguna persona insatisfecha. El 67.8% de los asociados están de acuerdo en el monto establecido para el crédito extra-ordinario (1.5 s.m.m.l.v) y el 13.6% quiere que se incremente; en cuanto a la tasas de interés, es adecuada para un 57.6%, alta en un 10.2% y baja en un 25.4%. Con respecto a los plazos (4 meses), debe ser mayor para el 44.1%, igual para el 42.4% y menor para el 5.1%.

Servicio de crédito educativo: Utilizaron este crédito solamente el 19.3% y el 80.7% no lo utilizaron; de los que utilizaron el crédito educativo, el 81.3% estuvieron totalmente satisfechos y el 6.2% satisfechos. Vemos que para el 93.8% de los asociados que utilizaron el crédito educativo es oportuno. El 68.8% de los asociados están de acuerdo con el monto establecido (hasta tres salarios mínimos mensuales legales vigentes) para el crédito educativo, y el 31.3% solicitan se amplíe. Según los asociados la tasa de interés establecida para el crédito educativo es adecuada para un 62.5%, alta para un 12.5% y baja para el 18.8%.

Servicio de Créditos en especie: a través de convenio con intermediarios comerciales, para el suministro de Bienes: víveres, ropa, calzado, útiles escolares, electrodomésticos, equipos de cómputo etc. Este crédito fue utilizado por el 45.8%; al analizar el grado de satisfacción para el crédito de suministros se observó que el 42.1% estuvieron totalmente satisfechos y el 39.5% satisfechos; para todos los demandantes del crédito, éste es oportuno. El 71.1% de los asociados opinaron que la calidad de los bienes adquiridos es buena, el 26.3% regular y el 2.6% es mala; para el 50% los precios son altos y económicos para un 26.3%.

Dentro de los servicios que presta la cooperativa existe una serie de beneficios provenientes de los Fondos Sociales, que se han venido creando de un porcentaje de los excedentes. Estos servicios son:

Servicios Funerarios: Proviene del fondo preexequial (reglamentado por acuerdo No. 03 de octubre de 2003). Al analizar el grado de satisfacción para el servicio funerario se observó que de los asociados que utilizaron el servicio, el 50% estuvieron totalmente satisfechos y el otro 50% satisfechos; todos lo consideraron oportuno. Este fondo se ha venido incrementado por la contribución de los afiliados y la asignación de excedentes del año 2004.

Servicio de créditos por calamidad doméstica: Proveniente del Fondo de Solidaridad, y reglamentado mediante acuerdo No. 006 de octubre 1° de 2005, no fue evaluado por cuanto aún no se ha dado al servicio de los asociados. Debe iniciar su promoción y venta por parte de la cooperativa a la comunidad de asociados para su utilización, tanto del asociado como de su familia.

Servicio de Crédito para Recreación y Turismo: Proviene del Fondo de Recreación y turismo, reglamentado mediante acuerdo No. 007 de octubre 1° de 2005, todavía no ha comenzado a funcionar por lo cual se debe iniciar su promoción ante los afiliados para su demanda.

Servicio de auxilios económicos provenientes del Fondo de Solidaridad: En la actualización del reglamento del fondo de solidaridad realizada mediante acuerdo No. 006 de octubre de 2005, se reajustaron los montos de los auxilios: por maternidad se incrementó en un 10%, pasando del 30% al 40% del s.m.m.l.v. En cuanto a los auxilios funerarios: por muerte del asociado (a), se incrementó en un 25% del s.m.m.l.v, pasando de 3 a 3.25 s.m.m.l.v; por muerte del cónyuge o compañero (a) permanente, hubo también incremento del 25%, pasando de 2 a 2.25 s.m.m.l.v., por muerte del padre, la madre o hijos se aumento en un 125%, al pasar de 1 a 2.25 s.m.m.l.v. Esto permite deducir que la cooperativa viene haciendo grandes esfuerzos para incrementar los auxilios de solidaridad a los afiliados, buscando con ello obtener un mayor grado de satisfacción, a pesar de que los recursos se han diezmado por el aporte a la educación formal que exige la ley 788/2002.

Fondo de Educación: Creado por ley, los recursos provienen del 20% de los excedentes. A partir de la puesta en vigencia de la Ley 788/2002, debe aportar para la educación formal oficial, legalmente reconocida un porcentaje equivalente al 80% del 20% que proviene de los excedentes operacionales, lo cual ha disminuido los recursos para la capacitación en cooperativismo de los asociados, sin desde luego, dejar de cumplir con esta obligación.

El 97.6% de los asociados encuestados estuvieron de acuerdo en la creación de nuevos incentivos o auxilios económicos para educación y capacitación tanto de los afiliados como de los beneficiarios. Existe por otro lado la inquietud manifiesta de los asociados en la creación de nuevas líneas de crédito así: el 73.5%, para créditos de vivienda, el 16.9% para montaje de negocios, el 3.6% sobre primas legales. Además existe el interés en que la cooperativa invierta recursos en proyectos propios, con el fin de prestar servicios directos a los asociados, beneficiarios y comunidad en general siendo entre otros primordialmente los siguientes: Centro Recreacional, supermercado, microempresa, guardería infantil e instituciones educativas.

En cuanto a la capacitación solicitada a la cooperativa el 73.5% quieren capacitarse básicamente en creación de empresas, en áreas como: servicios, agroindustria, artesanías, repostería y confecciones.

Se ve la necesidad de que la cooperativa organice y fomento actividades de formación, integración social y cultural, recreativas y deportivas dirigido a los asociados y sus familias principalmente: eventos de educación y capacitación, como también la celebración de fechas especiales, torneos de baloncesto,

microfútbol etc., y otras actividades como: gimnasia, natación y bailoterapia entre otras.

El 58% de los asociados desea que la cooperativa se vincule hacia la comunidad apoyando a la población vulnerable, el 16% de los asociados quiere que la cooperativa se vincule al mantenimiento de parques y el 12% a proyectos de reciclaje.

Como alternativa para poder cumplir con todas las inquietudes que manifestaron los afiliados y que demandaría nuevas inversiones, que en estos momentos no posee la cooperativa, se propuso por parte de ellos una recapitalización de la cooperativa con base a incremento de aportes ordinarios, aportes extraordinarios, mayor revalorización de los aportes, creación de fondos e incremento de afiliaciones de asociados.

En lo que hace referencia al mercadeo, La Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio no tiene un plan de mercadeo para atraer más clientes del mercado objetivo (conformado por empleados de la administración municipal, de las empresas de economía mixta, sector de los jubilados y familiares de los afiliados), su crecimiento en los últimos 10 años ha oscilado entre el 6.4% y el 30.9%, con un promedio del 15.5% (Tabla No. 4), pero la participación en el mercado objeto sigue siendo baja; según estudios, en el año 1998, la participación en el mercado objeto era del 28.4%²⁸, con respecto al mercado potencial existente. En la actualidad, la participación en el mercado continua siendo baja, estimándose en un 40%; lo que indica que existe una demanda insatisfecha.

Tabla 4. Evolución de las Afiliaciones COOTRAMUPASTO LTDA.

AÑO	No. DE AFILIADOS	% DE CRECIMIENTO
1995	163	
1996	181	11
1997	218	20.4
1998	269	23.4
1999	352	30.9
2000	390	10.8
2001	420	7.7
2002	459	9.3
2003	551	20.0
2004	586	6.4

Fuente: COOTRAMUPASTO LTDA, Revista 20 años, Pasto Diciembre de 2004

Por otra parte se carece de un plan de publicidad y promoción, sólo se limita a dar a conocer sus servicios a los clientes, a medida que sale uno nuevo, a través de

²⁸ María Eugenia Muñoz y otros, Desarrollo organizacional y plan estratégico COOTRAMUPASTO, 1999-2001, Pasto 1999

boletines escritos, folletos, reuniones por sectores, asambleas generales y conferencias; se aprecia la poca agresividad de la publicidad que se utiliza actualmente.

La cooperativa tiene definidos sus clientes, quienes han demostrado lealtad, tendencia creciente de afiliaciones a través de sus 20 años de vida. Se tiene información básica de sus clientes, de los costos de los servicios, de los diferentes créditos; los cobros de los afiliados se hace por nómina, lo que garantiza un buen manejo de cartera. No hay evaluación del servicio al cliente.

Aunque existe una creciente preocupación al interior de la administración, por la prestación de los servicios, más sin embargo, de acuerdo al estudio realizado, algunos asociados solicitan que se mejore el sistema de publicidad, información y asesoría.

El método de información que se utiliza actualmente es aún tradicional y restringido, se espera que el cliente llegue a la entidad y no ésta al cliente, no hay un seguimiento postventa, no obedece a las exigencias del mercado del sector. Se limita a responder inquietudes o queja del usuario de manera personal o a través del teléfono, procurando resolver lo más pronto posible dichas inquietudes. No existe departamento de quejas y sugerencias como tampoco existe buzón para los mismos.

Los servicios que presta la Cooperativa tratan de resolver necesidades básicas de los clientes asociados, pero existen inquietudes para la prestación de nuevos servicios y la optimización de los actuales.

Cuadro 16. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Servicios y Mercadeo

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Baja participación en el mercado objeto	D	X			
Calidad de la prestación del servicio	F				X
Tasa de interés de los créditos	F				X
Descuentos de créditos directamente por nómina.	F				X
Plazos para créditos extraordinarios.	D		X		
Subutilización de algunos servicios	D		X		
Estructuración del Fondo de solidaridad	F				X
Portafolio de servicios.	D	X			
Interés en procesos de formación, capacitación y recreación con vinculación familiar	F			X	
Marketing y ventas	D	X			
Definición y lealtad de clientes	F				X

Evaluación de los servicio al cliente	D		X		
Atención y respuesta de quejas y sugerencias.	D		X		
Potencial de nuevos clientes o afiliados	F				X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

14.2.3 Área de Gestión del talento humano

La Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto, en lo referente al talento humano que labora en la parte administrativa hace una debida y rigurosa selección e inducción del personal, teniendo en cuenta el perfil que el cargo lo amerita, su contratación es a término definido, pero se aprecia una relativa estabilidad; los salarios que paga la entidad están por encima de lo que estipula la ley y cumple con todas las prestaciones sociales legales y de seguridad social, estimulando el desempeño de dicho personal a través de una bonificación económica a fin de año.

No se tiene un programa de capacitación definido para los empleados y asociados; se tiene en cuenta parcialmente la iniciativa de los trabajadores; el trabajo en equipo se aprecia solamente en eventos esporádicos que la institución organiza tales como asambleas, consejos de Administración, Actividades de Capacitación, conferencias, talleres y actividades sociales; no existe un clima organizacional y ambiente laboral satisfactorio. Hay un alto sentido de pertenencia con la organización por parte del Gerente y sus empleados, no hay manual de funciones, ni de procesos y procedimientos, aunque las funciones se ejecutan de acuerdo a los estatutos, y la prestación del servicio obedece más a la experiencia que se tiene en el campo de la prestación física del servicio, que a un modelo preestablecido; no se aprecia actualmente dualidad de funciones.

Cuadro 17. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Talento Humano

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Proceso de selección e inducción del personal.	F				X
Capacitación para los empleados y asociados.	D		X		
Receptividad de las iniciativas de los trabajadores.	D		X		
Salarios, prestaciones legales y seguridad social	F			X	
Estabilidad laboral	F			X	
Clima organizacional y ambiente laboral	D	X			
Trabajo en equipo	D		X		
Sentido de pertenencia	F				X

Manuales de procesos y procedimientos	D		X		
Definición de Funciones y competencias laborales	F				X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

14.2.4 Área Financiera y Contable La Cooperativa de Trabajadores y jubilados del Municipio de Pasto maneja una contabilidad sistematizada, lleva sus cuentas y prepara sus estados financieros, de conformidad con normas e instrucciones contables de la Superintendencia de Economía Solidaria, principalmente con base en la circular Básica Contable y Financiera No. 0013 del 30 de Julio del 2003 y normas de contabilidad, generalmente aceptadas en Colombia, establecidas por el Decreto 2649 de 1993 y ajustada al Plan Único de Cuentas para entidades cooperativas, lo que le permite tener una contabilidad al día, conocer las obligaciones económicas y tributarias inmediatamente; saber como se encuentra en el manejo de la cartera y llevar los inventarios actualizados de manera constante. La entidad cuenta con su propio Revisor Fiscal, que es Contador Público Titulado, con su respectivo suplente, nombrado por la Asamblea, para periodos de dos años.

Los estados financieros se elaboran cada seis meses y se envían anualmente a la Superintendencia de Economía Solidaria.

Balance General:

En el Balance general comparativo clasificado a 30 de Junio del 2005 y 2004, se observa que en el *Total de los Activos* a junio de 2005 (\$2.000.429.200 y a Junio del 2004, (\$1.651.651.718), hay una variación positiva de \$348.777.483, equivalentes al 21,12%. Esta variación se explica por una mayor colocación de recursos para préstamos a largo plazo entre los asociados, recursos provenientes de los aportes ordinarios y extraordinarios. Si tenemos en cuenta el balance comparativo clasificado de los años 2004 y 2003, vemos que se presentó una variación de \$351.210.375, el 24.55%; en cada periodo analizado los incrementos fueron superiores al 20%, esto nos indica la tendencia a un crecimiento progresivo del activo, fruto del aumento de la cartera de crédito, con la colocación de créditos a corto y largo plazo de socios, ante el incremento del capital social (reajuste de aportes ordinarios, aportes voluntarios) y los excedentes de la vigencia anterior. La cooperativa además de no hacer uso del crédito bancario, no se ha preocupado por hacer inversiones en otros activos, como planta física para oficinas, supermercados, centros recreacionales etc., que además de prestar mejores beneficios al afiliado, le represente mayores oportunidades para apalancamiento financiero, ni en otras inversiones como acciones, bonos, títulos de capitalización, C.D.Ts entre otros.

Comparando el *Total de los Pasivos* entre el primer semestre del 2004 (\$170.401.636) y primer semestre del año 2005 (\$172.606.753), se presentó una variación positiva de \$2.205.118 que representa el 1,29%; dentro de los pasivos, el rubro que tuvo mayor variación fue el de los fondos sociales mutuales y otros, donde se observa una disminución originada principalmente por el valor de los recursos apropiados de los fondos de educación y solidaridad para educación formal. Si tomamos los pasivos del balance comparativo a 31 de Diciembre de 2004 y 2003, se observa una variación de \$44.584.254, equivalente al 60.25%, variación debida al rubro de fondos sociales y mutuales, por la apropiación de los excedentes que anualmente y por ley la cooperativa debe realizar. Otro rubro que se incrementó fue el de cuentas por pagar que son las obligaciones que la cooperativa contrae a través de los convenios con las diferentes entidades comerciales.

En cuanto al *Patrimonio* de la Empresa comparando los mismos periodos anteriores, vemos que para el primer semestre del año 2005, fue de \$1.827.822.447 y para el primer semestre del año 2004, fue de \$1.481.250.082, con una variación de \$346.572.365, que equivale al 23,4%. Siendo el rubro de mayor variación el de capital social, conformado por los aportes sociales ordinarios y voluntarios de los asociados (aportes realizados por caja). En los balances comparativos del Patrimonio a 31 de Diciembre del año 2004 y 2003, se aprecia una diferencia de \$306.606.121, equivalente al 22,61%, se refleja por el incremento del capital social en el periodo; pero en general, el crecimiento del capital es limitado, por cuanto existe la costumbre de distribuir un bono a fin de año a los afiliados, lo cual ocasiona descapitalización, además el capital solamente proviene de aportes y rendimientos financieros, ya que no se han buscado otras fuentes de capitalización o apalancamiento financiero.

Estado de Resultados:

En el estado de resultados comparativo del 1° de enero a 30 de Junio del 2005 y 2004, notamos en los *Ingresos Operacionales* una variación positiva de \$27.092.265, el 15,58%, generado principalmente por los intereses ganados por la entidad en la colocación de los recursos en cartera de crédito. Si tomamos los ingresos del estado de resultados comparativo de 1° de Enero a 31 de Diciembre de 2004 y 2003, observamos una variación positiva de \$79.250.545, el 26.95%, debido al pago de intereses de los asociados que tienen crédito, lo que demuestra un alto dinamismo en la rotación del capital principalmente los créditos a corto y largo plazo.

En cuanto a los *Gastos* del periodo: primer semestre 2005 y primer semestre 2004, se presenta una variación de \$9.177.078, el 38,18%, generado por: pago de incrementos salariales y mejoras en bienes ajenos. Comparando los gastos de los años 2004 y 2003, miramos que se dio una variación de - \$87.468.641,

equivalente a - 126.65%; esta variación negativa significativa de los gastos generales, se debió al pago del bono navideño a los afiliados.

El *excedente del ejercicio* en el periodo mencionado arroja una variación positiva de \$14.181.739, equivalente al 9,78%, al pasar de \$145.035.594 en el primer semestre del año 2004 a 159.217.333 en el primer semestre del año 2005. Para los años 2004 y 2003, en el excedente del ejercicio, hubo una variación de - \$1.915.489, equivalente a -0.89%, al pasar de \$219.777.091 en 2003 a \$217.861.603 en el 2004, manifestando un decrecimiento en el excedente del ejercicio, debido a la entrega de un bono navideño a los afiliados, lo que repercute en disminución de la reserva para protección de aportes, para los fondos de: educación, solidaridad, Preexequial, de recreación y turismo y por ende los excedentes por distribuir.

El área de contabilidad y finanzas de la cooperativa no presenta el Estado de Flujo de Efectivo, con el fin de conocer los estados de origen y aplicación de fondos de las actividades operativas, de las actividades de inversión y de las actividades de financiamiento.

Análisis de las razones financieras

Tomando el periodo del 1° de enero a 30 de Junio del 2005 y del 1° de enero a 30 de Junio del 2004, se aprecia que para el primer semestre del 2004 el capital de trabajo fue de \$224.584.611, disminuyéndose notoriamente a junio de 2005 a \$174.109.098, disminución originada por el traslado del valor destinado a educación formal; sin embargo, mantiene un buen capital de trabajo que le permiten cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Razón Corriente: A junio del 2005 fue de \$3,38 y a junio de 2004 fue de \$5,49, con una variación negativa de \$2,11, debido a que el disponible como la cartera a corto plazo y las cuentas por cobrar disminuyeron, obteniéndose un menor respaldo para deudas a corto plazo.

Razón de solidez: fue de 11.58% a Junio de 2005 y a Junio de 2004 fue de 9,69, con una variación de 1,89, que indica una mayor seguridad y consistencia financiera de la cooperativa ocasionado por el aumento del activo total, que se refleja por el incremento de la cartera de crédito a largo plazo.

Razón de endeudamiento: para junio de 2005 fue de 8,70 y para junio de 2004 fue de 10,32, con una variación negativa de 1,62%; esto indica que la cooperativa disminuyó su endeudamiento con terceros, dejando el 91.30 de sus activos libres, posee un alto poder de endeudamiento.

Razón de Solvencia: Mide el respaldo del patrimonio de los asociados para con las deudas de la cooperativa. A junio del 2005 fue del 9,44%; a junio del 2004, fue del

11,50%, con variación del 2.06%, o sea que mejoró su solvencia, al comprometer menos cantidad de dinero con deudas a terceros.

La rotación de cartera (volumen de crédito /cartera promedia) a junio de 2005 es de noventa y dos días y a junio de 2004 de 103 días, con una variación de 11 días, indicando que hay mayor rotación del volumen del crédito y más agilidad en el cobro de cartera.

Razones de Rendimiento o Rentabilidad:

- Margen neto de excedente (capacidad de generar excedentes en un periodo) a junio de 2005 fue del 78.74%, menor en 4% comparado con junio de 2004 (82,74%), debido a la reducción de las tasas de interés en los créditos que se produjo a inicios de este año (del 2% al 1.5%)
- Rendimiento del Patrimonio (participación del capital social en el excedente neto) a junio de 2005 fue del 11.12%, menor en 1.49% comparado con junio del 2004 que fue del 12.61% y nos indica que los rendimientos de los aportes de los asociados en ese periodo tuvieron una disminución no muy significativa.
- El cubrimiento de costos a junio de 2005 fue del 19.21% superior en 2.29% a junio de 2004 que fue del 16.92%, originado por el incremento de los gastos de personal especialmente.

Cuadro 18. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área Financiera y Contable

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Manejo contable y sistematización	F				X
Cumplimientos de obligaciones financieros y tributarios.	F				X
Existencia de área o departamento de presupuesto	D		X		
Manejo de cartera.	F				X
Control de Revisoría Fiscal	F				X
Presentación oportuna de los estados financieros.	F			X	
Tendencia de crecimiento de los activos.	F				X
Deudas con terceros.	F			X	
Transferencia de Recursos a otras Entidades	D		X		
Crecimiento patrimonial	F				X
Rotación del capital	F				X
Inversiones en activos fijos	D		X		
Presentación de informe del estado de flujo de Efectivo	D		X		
Capital de trabajo	F			X	

Crecimiento del capital	D	X			
Solidez financiera	F				X
Poder de endeudamiento	F			X	
Margen de excedentes	F				X

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

14.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - E.F.I.

Criterios para seleccionar los factores internos:

Una vez analizados y evaluados los factores internos que se convierten en las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas en las que se dividió la empresa, se escogió las variables más determinantes y que inciden en el estado actual de la empresa.

Para la selección de los factores internos se reunió, asimiló y evaluó la información proveniente de la encuesta a los afiliados, de informes financieros y de gestión, estatutos, manuales de funcionamiento, los acuerdos y resoluciones, circulares, folletos, revistas internas y la participación directa de Gerente, órganos de administración y control, como de los empleados de la cooperativa y por conocimiento personal de la organización, de mucho tiempo atrás.

De cada matriz que se elaboró por área se depuraron los factores de mayor incidencia y peso en el sistema organizacional de la entidad, sus debilidades a corregir y fortalezas a aprovechar. Se tuvo en cuenta otros criterios tales como: prioridad de factores que más directamente inciden en la cooperativa y la competencia; importancia para la determinación de las estrategias que la empresa tendrá que aplicar a futuro e importancia para la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. Se descartaron aquellos factores que tenían una baja incidencia en la organización.

Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos, es una herramienta de formulación de estrategias que resume y evalúa debilidades y fortalezas importantes de las áreas de la cooperativa.

A continuación se describe los pasos para desarrollar la Matriz.

1. Se identificaron fortalezas y debilidades de la organización, que se han resumido en 20 factores determinantes para la elaboración de la Matriz (10 fortaleza y 10 debilidades) y la identificación de cuáles son debilidades y cuáles son fortalezas.

2. La ponderación de cada factor se hace según su grado de importancia; esta ponderación puede variar de 0.0 (poco importante) a 1.0 (muy importante).
3. La clasificación de los factores para determinar si representan debilidades o fortalezas para la cooperativa, se hacen teniendo en cuenta que: 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor; 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor.
4. De la multiplicación de la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente, se obtiene el resultado parcial de la empresa.
5. De la suma de la columna de resultados parciales, para cada variable, se obtiene un resultado total, Este puede variar entre uno (1) y cuatro (4), para el puntaje más bajo alto respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.5. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización con una fuerte posición interna, mientras que los menores indican una organización con debilidades internas.

Cuadro 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Claridad y definición en la misión y objeto social actual.	0,07	4	0,28
2. Reglamentación de la Autoridad jerárquica	0,05	4	0,2
3. Control Social interno	0,04	4	0,16
4. Satisfacción en la Prestación de los servicios	0,05	4	0,2
5. Definición y lealtad de clientes	0,05	4	0,2
6. Manejo financiero y sistematización contable	0,05	4	0,2
7. Manejo de cartera.	0,04	4	0,16
8. Tendencias de crecimiento de los activos	0,07	4	0,28
9. Selección e inducción del personal.	0,03	4	0,12
10. Tasa de interés para el cobro de créditos.	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
1. Marketing y ventas	0,05	1	0,05
2. Portafolio de servicios	0,06	1	0,06
3. Trabajo en Equipo.	0,04	2	0,08
4. Existencia de manuales de procesos y procedimientos para los órganos de Administración, Control y Empleados de la Entidad.	0,04	2	0,08
5. Clima organizacional y ambiente laboral.	0,05	1	0,05
6. Capacitación para los empleados y afiliados.	0,04	2	0,08
7. Capital de trabajo e Inversiones en activos fijos	0,05	2	0,1
8. Planes y políticas a mediano y largo plazo	0,07	1	0,07
9. Participación en el mercado.	0,05	1	0,05

10. Evaluación de los servicios que presta la cooperativa	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,72

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

Como se puede observar, el resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos de COOTRAMUPASTO LTDA, es de 2.72, que significa que la empresa se halla ante una situación predominante de fortalezas, con respecto a sus debilidades.

Posee unas fortalezas plenamente definidas y estructuradas, como son entre otras: Satisfacción en la Prestación de los servicios, Definición y lealtad de clientes, Control Social interno, Tendencias de crecimiento de los activos, Tasa de interés para el cobro de créditos y Manejo de cartera. todo esto contribuye a crear un ambiente de optimismo tanto al interior como al entorno de la organización, es decir, que están sentadas las bases para que la cooperativa pueda desarrollarse, abrirse más al mercado y competir con eficiencia y calidad en el sector.

Además posee debilidades mayores y menores, que pueden ser corregidas gradualmente, en el corto y mediano plazo, como las siguientes: carencia de Plan de Marketing y ventas, limitación de Portafolio de servicios, Inexistencia de Planes y políticas a mediano y largo plazo y baja participación en el mercado.

15. ANÁLISIS DOFA

Cuadro 20. Matriz de Listado DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Claridad y definición en la misión y objeto social actual. 2. Reglamentación de la Autoridad jerárquica 3. Control Social interno 4. Satisfacción en la Prestación de los servicios 5. Definición y lealtad de clientes 6. Manejo financiero y sistematización contable 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marketing y ventas 2. Portafolio de servicios 3. Trabajo en Equipo. 4. Existencia de manuales de procesos y procedimientos para los órganos de Administración, Control y Empleados de la Entidad. 5. Clima organizacional y ambiente laboral. 6. Capacitación para empleados y afiliados
<ol style="list-style-type: none"> 7. Manejo de cartera. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Capital de trabajo e Inversiones en activos fijos

<p>8. Tendencias de crecimiento de los activos</p> <p>9. Selección e inducción del personal.</p> <p>10. Tasa de interés para el cobro de créditos.</p>	<p>8. Planes y políticas a corto, mediano y largo plazo</p> <p>9. Participación en el mercado.</p> <p>10. Evaluación de los servicios que presta la cooperativa</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>1. Tendencias de la inflación</p> <p>2. Tendencias a incrementarse el crecimiento económico del país,</p> <p>3. Tendencias a disminuir las tasas de interés en el mercado financiero.</p> <p>4. Participación del sector cooperativo en la prestación de servicios sociales básicos.</p> <p>5. Vinculación de nichos de población no atendidos.</p> <p>6. El sector cooperativo como dinamizador de la economía.</p>	<p>1. Bajos incrementos salariales</p> <p>2. El aumento creciente de la competencia en el sector Solidario y financiero,</p> <p>3. Legislación Fiscal o tributaria.</p> <p>4. Política de Reducción del tamaño del estado,</p> <p>5. Violencia e inseguridad.</p> <p>6. Apertura Económica y los tratados de libre comercio internacionales,</p>

7. Legislación del sector de Economía Solidaria.	7. Fuentes de ingreso en la ciudad de San Juan de Pasto.
8. Acceso a la Tecnología. 9. Creciente demanda de bienes y servicios básicos de las familias. 10. Relaciones comerciales y Alianzas Estratégicas	8. Cultura individualista y conservadora del nariñense. 9. Nivel de desempleo y subempleo. 10. Costo elevado de Innovación y Tecnología.

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005

15.1 EXPLICACIÓN EN LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DOFA

La Matriz DOFA es una herramienta muy utilizada para formular estrategias. mediante esta técnica se pueden formular cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias FO: Se basa en el uso de fortalezas internas, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Para obtener dichas estrategias y partiendo del listado DOFA, se hicieron los siguientes cruces:

- F1, O4, O6
- F2, F6, F9, O8
- F3, O7
- F4, F5, O9, O5
- F10, O3

2. Estrategias DO: Sirven para erradicar o disminuir, las debilidades internas, mediante el uso de oportunidades externas. Se hicieron los siguientes cruces

- O4, O6, D8, D2
- O7, D4, D6
- O3, D7
- O9, O5, D1, D9
- O10, D5, D3

3. Estrategias FA: Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa para erradicar o disminuir el impacto de las amenazas externas. Se realizaron los siguientes cruces:

- F10, A1, A2
- F8, A4
- F5, A2
- F4, F9, A2
- F3, F6, A8

4. ESTRATEGIAS DA: Son estrategias cuyo propósito es erradicar las debilidades internas y esquivar las amenazas externas. Para ellos se hicieron los siguientes cruces.

- D6, A2
- D2, A1
- D3, A8
- D7, A3, A4
- D6, A6

Cuadro 21. Matriz DOFA

<p>ESTRATEGIAS F.O Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el cumplimiento de la misión y el objeto social aprovechando el apoyo al sector a través de los planes de Desarrollo, buscando mayores beneficios sociales. 2. Mantener un personal idóneo, de acuerdo al perfil necesario, consolidando su estructura organizacional, autoridad jerárquica plenamente reglamentada y con competencias definidas, para formar capital humano a través del conocimiento acumulado y el acceso a la sistematización avanzada en sus procesos, permitiendo mejorar la competitividad de la cooperativa. 3. Fortalecer el control social interno permanente de la cooperativa, respaldado por la Superintendencia de la economía solidaria para salvaguardar de la mejor manera el patrimonio de los asociados, creando credibilidad y solidez financiera. 4. Mantener la alta satisfacción de los asociados en la prestación actual de los servicios y su lealtad para seguir atendiendo la creciente demanda de bienes y servicios básicos, tanto de asociados actuales, como de nichos de población no atendida, algunos de ellos a través de alianzas estratégicas. 5. Manejar adecuadamente las tasas de interés para el cobro de los créditos de los afiliados, de acuerdo a las tendencias del mercado con el fin de brindar un mejor servicio y aumentar el número de afiliados. 	<p>ESTRATEGIAS F.A Usar las fortalezas para contrarrestar las amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener las bajas tasas de interés para compensar la baja capacidad de compra en los distintos servicios dirigidos a los afiliados con bajos salarios, mejorando su competitividad. 2. Incrementar el crecimiento económico de la cooperativa para contrarrestar el impacto de la disminución de afiliados por despidos masivos y poder cumplir con las obligaciones tributarias. 3. Mantener la lealtad de los clientes y su incremento progresivo, para contrarresta la competencia generada en el sector. 4. Mejorar la satisfacción en la prestación de los servicios y la selección y capacitación del personal, para contrarrestar la competencia en el sector. 5. Incrementar el mercado actual de afiliados, con un buen manejo financiero, incremento de la sistematización y el control social, atrayendo aquellos potenciales afiliados escépticos e individualistas.
<p>ESTRATEGIAS D.O. Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades</p>	<p>ESTRATEGIAS D.A. Minimizar las debilidades y contrarrestar las amenazas</p>

<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar al máximo las políticas de apoyo del gobierno en la participación del sector cooperativo como dinamizador de la economía, para la prestación de diferentes servicios sociales; aplicando planes y políticas a corto, mediano y largo plazo, para crecer y ampliar el portafolio de servicios, mejorando la imagen corporativa. 2. Aprovechar la legislación existente y el control a través de la Superintendencia para la Economía Solidaria, con el fin de elaborar manuales de procesos y procedimientos y capacitar al personal de la empresa. 3. Utilizar las bajas tasas de interés en el mercado financiero externo, para incrementar nuestro capital de trabajo y los activos fijos, con el apalancamiento financiero. 4. Emplear la creciente demanda de bienes y servicios básicos, de asociados y nichos no atendidos, que justifica la elaboración de un plan de Marketing y ventas, definiendo planes y políticas a corto y mediano plazo y aumentando la participación en el mercado objeto. 5. Potenciar las alianzas estratégicas con entidades o personas especializadas que brinden motivación, capacitación o asesoría en procesos tendientes a mejorar el clima organizacional, el desempeño laboral y trabajo en equipo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir e implementar planes y políticas a corto, mediano y largo plazo, que nos permita crecer como institución, para contrarrestar el aumento de la competencia en el sector de la economía solidaria. 2. Ampliar el portafolio de servicios a menores tasas de interés, mejorando incentivos, para minimizar el impacto de los bajos incrementos salariales. 3. Acentuar el trabajo en equipo para cambiar progresivamente la cultura individualista y conservadora del nariñense. 4. Incrementar el capital de trabajo, para minimizar el impacto tributario y la reducción de afiliados de la cooperativa por reformas laborales estatales. 5. Implementar programas de capacitación y formación empresarial, para empleados y asociados con el fin de generar nuevas opciones de ingresos y enfrentar situaciones externas generadas por la apertura económica y las políticas lesivas del estado.
---	---

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

16 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

16.1 VISION

16.1.1 Visión actual. “La cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto Ltda.; es una entidad que propende por el desarrollo integral de los asociados y de sus familias, a través del mejoramiento continuo, fundamentado en los principios y valores del cooperativismo, orientada a ampliar la cobertura a otras entidades del sector público municipal, mediante la vinculación de un mayor número de asociados, contribuyendo así al crecimiento económico y social de la región”²⁹.

La Visión actual de la cooperativa a nuestro juicio, no tiene claridad de lo que quiere ser en el futuro inmediato como empresa, su prospectiva es muy limitada, su enunciado es confuso y se circunscribe a describir o explicar su objeto social y parte de lo que podría ser su Misión.

De acuerdo al conocimiento que se tiene de la cooperativa, su entorno, su situación actual, de lo que quiere ser en el futuro, del concepto e interés que tienen tanto los asociados, directivos y empleados de la cooperativa, se ha propuesto una nueva Visión de futuro, consultada con los afiliados y concertada con los entes administrativos de la organización.

Los elementos o criterios a considerar para una nueva visión de futuro fueron entre otros:

- La ampliación de los clientes y el mercado: que la cooperativa se vaya abriendo a otros segmentos o nichos de población, para llegar en últimas a ser de vínculo abierto, de manera paulatina.
- La ampliación de la gama de servicios: ampliación de su portafolio a nuevos servicios que en la actualidad no posee, para cubrir otras necesidades de los afiliados como vivienda, disponibilidad de centros recreativos, educativos y comerciales entre otros; aplicación de nuevos estímulos para estudio, recreación y deporte.
- El mejoramiento de la promoción y publicidad de los servicios: disponer de un sistema de Marketing y ventas.
- Proyección de la cooperativa a la comunidad: en la gestión de proyectos sociales y ambientales.
- Crecimiento económico y financiero: Aumento del capital social, adquisición de activos fijos, rentabilidad y respaldo financiero.

²⁹ COOTRAMUPASTO LTDA, Informador Solidario, Boletín N° 2, San Juan de Pasto, Septiembre de 2005

- Desarrollo del talento humano: formación continua de nuestros asociados, sus familias y empleados de la cooperativa.

16.1.2 Establecimiento de la Nueva Visión Corporativa. “Consolidarnos como una entidad líder en el sector cooperativo local y regional, dentro de su área de actividad, constituyéndonos en la fuente primordial de satisfacción de necesidades para nuestros afiliados y sus familias, promoviendo su desarrollo socio – económico y cultural, con proyección a nuevos segmentos del mercado y a la comunidad; con valores agregados y novedosos servicios con calidad, que se traducen en competencias, utilizando modernas tecnologías y habilidades de naturaleza comercial, garantizando el manejo de los recursos con transparencia y eficiencia, en la búsqueda de mayor crecimiento empresarial”.

16.2 MISIÓN

16.2.1 Misión actual. “La Cooperativa de Trabajadores y Jubilados del Municipio de Pasto Ltda., es una empresa del sector solidario sin ánimo de lucro, que fomenta el ahorro a través de aportes sociales, para la prestación eficiente de servicios, contribuyendo en la solución de algunas necesidades básicas de sus asociados y de sus familias, mediante el manejo responsable y transparente de los recursos financieros con amplios criterios de calidad y solidaridad.

Con el objeto de realizar un análisis del contenido de la Misión de la cooperativa, se aplicará la técnica de la matriz de Formulación y evaluación de la Misión (adaptación del Modelo de Fred R. David), que consiste en otorgarle un valor dado a una serie de componentes esenciales, cuyo resultado final será el porcentaje de acierto en la redacción de la Misión. Así:

Cuadro 22. Matriz de Formulación de la Misión

DEFINICIÓN COMPONENTES ESENCIALES	APLICACIÓN EN LA ENTIDAD	CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN ACTUAL
1. Cliente: Es la identificación de a quienes va dirigido el producto o servicio	Los trabajadores activos y jubilados del municipio de Pasto y familiares afiliados que cumplan con ciertos requisitos de otras instituciones fuera de la administración municipal.	Parcialmente
2. Productos o servicios: Es la identificación de cuales son los principales o más importantes productos o servicios generados en la	Ahorro a través de aportes sociales, créditos y demás servicios y beneficios sociales.	Parcialmente

institución.		
3. Mercado: Es la definición del radio de acción social y la cobertura geográfica de la organización.	Es el formado por el conjunto de trabajadores y jubilados de las diferentes dependencias de la administración de la Alcaldía del municipio de Pasto y algunos trabajadores fuera de ella, que compran los servicios de la cooperativa y sus núcleos familiares.	Parcialmente
4. Filosofía: Resume los valores, los principios las creencias y las aspiraciones fundamentales.	Principios y valores del cooperativismo, buscando el bienestar social.	Si cumple
5. Autoconcepto: Es la consideración de las fortalezas y ventajas claves, las cuales pueden llevar a la configuración de un lema institucional.	Es una entidad del sector solidario, sin ánimo de lucro, que presta sus servicios con amplios criterios de calidad y sentido humano.	Si cumple
6. Imagen Pública: Debe conducir a la explicación de la imagen pública que aspira a tener la organización.	Como una empresa sólida, que goza de credibilidad por su seriedad y compromiso.	No cumple
7. Tecnología: Es la determinación de la tecnología con la que dispone la entidad o a la que aspira la organización para incidir en el mercado.	Talento humano capacitado para la utilización de una moderna técnica administrativa.	No cumple
8. Efectividad Reconciliatoria: Significa el encuentro en la misión de la preocupación del estratega por atender los deseos y las necesidades de los estamentos sociales internos y externos.	Busca el bienestar social y económico de sus empleados, asociados, núcleo familiar y clientes en general,	Parcialmente
9. Preocupación por supervivencia: Determina cual es la preocupación por el estratega por las metas económicas.	Manejo diligente, eficiente y rentable de los recursos.	Parcialmente
10. Calidad inspiradora: La	Grado de motivación que se	Si

lectura de la misión debe motivar y estimular a la acción.	desprende de la lectura de la misión.	
--	---------------------------------------	--

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

Tabla 5 Evaluación de la Misión Actual

COMPONENTE	VALOR ABSOLUTO	VALOR PORCENTUAL
Cliente	8	8%
Productos o servicios	8	8%
Mercado	8	8%
Filosofía	10	10%
Autoconcepto	10	10%
Imagen Pública	0	0
Tecnología	0	0
Efectividad	8	8%
Reconciliatoria		
Preocupación por supervivencia	5	5%
Calidad inspiradora	10	10%
TOTALES	67	67%

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

De acuerdo a los resultados de la evaluación de la Misión actual de la cooperativa, se observa que ésta cumple parcialmente en algunos componentes, totalmente en otros y no contempla algunos de ellos. Lo anterior amerita hacer algunos ajustes a la Misión actual, teniendo en cuenta los componentes que debe contemplar una Misión.

16.2.2 Establecimiento de la Nueva Misión Corporativa. “Somos una Entidad del Sector Solidario, sin ánimo de lucro, regida bajo los principios y valores del cooperativismo, que fomenta el ahorro y el crédito a través de aportes sociales, para la prestación de servicios, con amplios criterios de calidad y sentido humano, a trabajadores, jubilados del municipio de Pasto y su núcleo familiar, buscando su bienestar social y económico; constituyéndonos como una empresa sólida, que goza de credibilidad por su seriedad y compromiso, utilizando una moderna gerencia administrativa y dando un manejo diligente, eficiente y rentable a los recursos financieros”.

16.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir del análisis de la matriz DOFA, se ha sintetizado los objetivos estratégicos, o estrategias claves de desarrollo, las que para el caso de la cooperativa las

hemos dividido en cuatro categorías: objetivos financieros; objetivos de crecimiento; de competitividad y de Responsabilidad Social.

16.3.1 Objetivos Financieros

- De Liquidez:

Mantener la capacidad de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, con un índice mínimo de 2.5, dentro del índice de liquidez.

Incrementar el capital de trabajo al menos en un 30% para el periodo 2006-2008, para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

En cuanto a la Solidez mantener un respaldo mínimo de \$5, por cada peso adeudado. Dado que la cooperativa en estos momentos tiene un alto índice de solidez de \$11.58, se puede pensar en que la cooperativa tiene un alto respaldo financiero, que le permite acceder a un endeudamiento mayor para mejorar sus activos fijos y su capital social.

- De Rentabilidad:

Aumentar el rendimiento patrimonial del 11.12% reportado a Junio de 2005 al 15% promedio anual.

- De Endeudamiento

Mantener un nivel de endeudamiento promedio de un 25%, el actual nivel de endeudamiento con terceros a junio de 2005 es de 8.7%, catalogado como beneficioso para la cooperativa, por su bajo índice, se aprecia que no se está utilizando su capacidad de crédito.

- De Rotación de Cartera:

Mantener en lo posible un promedio de rotación de cartera inferior a 90 días. La rotación de cartera a junio de 2005, fue de 92 días, que se considera normal dado que los créditos tienen plazos definidos.

16.3.2 Objetivos de Crecimiento

- Mantener el patrimonio al menos en un 30% anual de crecimiento.
- Incrementar los ingresos en un 5% anual con respecto al año anterior
- Aumentar en un 50% la demanda de los servicios de educación, recreación y turismo y de vivienda.

- Incrementar el número de afiliados en un 15% anual.
- Realizar inversiones para activos fijos representado en bienes inmuebles: adquisición sede al final de los tres años y a largo plazo (6años) construcción y/o adquisición centro Recreacional, a través de la disminución de gastos generales (bono navideño), formación de un fondo de inversiones para activos fijos con un porcentaje de los excedentes, apalancamiento financiero (crédito financiero a bajas tasas de interés).
- Realizar Inversiones en el mercado accionario.
- Disminuir los gastos operacionales – gastos generales (en un 100% con relación al año 2004).

16.3.3 Objetivos de Competitividad

- Mejorar la eficiencia en la asignación de préstamos, disminuyendo en un 50% el tiempo de trámite del mismo.
- Innovar el portafolio de servicios con el establecimiento cada año, de al menos un servicio de crédito, y uno de beneficio para los asociados y su familias, además de la creación de fondos para la captación de nuevos recursos.
- Elaborar tres estudios de factibilidad para innovar en nuevos proyectos de inversión sobre: construcción o compra de sede propia, centro Recreacional y supermercado.
- Innovar en la forma de publicitar y promocionar los servicios de la cooperativa con el uso del Marketing.
- Realizar Evaluación anual del grado de satisfacción de los clientes de la cooperativa.
- Mejorar el grado de conocimiento de los empleados de la cooperativa y personal de dirección y control en temas relacionados con sus funciones.
- Mejorar el ambiente organizacional y trabajo en equipo en la organización.
- Adecuar la estructura organizacional a los nuevos servicios de la cooperativa, con la creación de nuevos comités para bienestar social y área de mercadeo y publicidad.
- Mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios, evitando la duplicidad de funciones, generando ahorro en tiempo y dinero.

16.3.4 Objetivos de Responsabilidad Social:

- Capacitar y formar el 10% anual de los afiliados, en formas empresariales. con el fin de generar nuevas opciones de ingresos.
- Generar un promedio mínimo de 15 empleos indirectos por año, a través del apoyo a la creación de microempresas.
- Ejecutar en un periodo de tres años un proyecto de apoyo a la población vulnerable (madres cabezas de familia, niños de la calle, tercera edad etc.) y otro de tipo ambiental (mantenimiento de parques, arborización, reciclaje etc.).

16.4 ESTRATEGIAS

16.4.1 Matriz Ansoff. Es una clasificación clásica de IGOR ANSOFF, que reúne las estrategias "Producto Mercado" en cuatro estrategias: Penetración en el Mercado, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado y Diversificación.

Cuadro 23. Matriz ANSOFF

MERCADOS SOCIOS NUEVOS	<p>MISMO PRODUCTO: APORTES, AHORRO Y CRÉDITO (EFECTIVO Y ESPECIE)</p> <p>NUEVO MERCADO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - EMPLEADOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN DE LA ALCALDÍA. - TRABAJADORES INDEPENDIENTES - JUBILADOS Y PENSIONADOS DE OTROS FONDOS - FAMILIARES DE LOS ASOCIADOS DE OTRAS ENTIDADES O CON NEGOCIO PROPIO. <p style="text-align: center;">DESARROLLO DE MERCADO</p> <p>La cooperativa con el mismo producto, se da a la tarea de conquistar nuevos mercados para prestarles el servicio de ahorro y crédito</p>	<p>NUEVO PRODUCTO SUPERMERCADO Y/O CENTRO RECREACIONAL.</p> <p>NUEVO MERCADO: FAMILIARES DE LOS ASOCIADOS Y POBLACIÓN EN GENERAL</p> <p style="text-align: center;">DIVERSIFICACIÓN</p> <p>Integración vertical hacia atrás o “aguas arriba”</p> <p>La Cooperativa monta su propio supermercado para satisfacer las necesidades de la canasta familiar con buenos productos a bajos precios, y a crédito tanto para los asociados como para sus familias y nuevos clientes. La Cooperativa crea su propio supermercado para prescindir de los convenios actuales con otros supermercados.</p> <p>La cooperativa monta su propio centro Recreacional para asociados, familiares y comunidad en general, dejando de depender de convenios u otros centros de recreación.</p>
---------------------------------------	---	--

SOCIALES MIGRACIONES TRADICIONALES	<p>MISMO PRODUCTO: APORTE, AHORRO Y CRÉDITO (EFECTIVO Y ESPECIE). MISMO MERCADO: TRABAJADORES DE DIFERENTES DEPENDENCIAS, JUBILADOS Y PENSIONADOS DE LA ADMINISTRACION DEL MUNICIPIO DE PASTO Y AFILIADOS FAMILIARES DE ASOCIADOS.</p> <p>PENETRACIÓN DE MERCADO</p> <p>La cooperativa tiene su producto tradicional dentro de su objeto social y misional, sigue aumentando su demanda, para lo cual mejora su portafolio de servicios e incrementa el capital social ya sea por vinculación de nuevos afiliados o a través de préstamos bancarios.</p>	<p>NUEVO PRODUCTO: CREDITOS COMPLEMENTARIOS EN EFECTIVO Y ESPECIE: VIVIENDA Y MICROEMPRESA. MISMO MERCADO: TRABAJADORES DE DIFERENTES DEPENDENCIAS, JUBILADOS Y PENSIONADOS DE LA ADMINISTRACION DEL MUNICIPIO DE PASTO Y AFILIADOS FAMILIARES DE ASOCIADOS.</p> <p>DESARROLLO DE PRODUCTO</p> <p>La cooperativa crea nuevos créditos para vivienda con destinación específica que puede ser para cuota inicial de vivienda de interés social; microempresa, maquinaria o vehículo de trabajo.</p>
	PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES	PRODUCTOS NUEVOS

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

En la anterior Matriz, se aprecia que COOTRAMUPASTO LTDA, como estrategia general de Desarrollo “para crecer”, debe utilizar cuatro grandes estrategias que son:

1. Desarrollo de mercado: que significa buscar nuevos mercados para nuestros productos. En nuestro caso la cooperativa con el mismo servicio de ahorro y crédito, se da a la tarea de conquistar nuevos mercados que pueden estar representados por: empleados de libre nombramiento y remoción de la Alcaldía,

Trabajadores Independientes, Jubilados y Pensionados de otros Fondos, Familiares de los Asociados que laboran en otras Entidades o con negocio propio, intensificar campañas publicitarias a través de los medios necesarios, para dar a conocer los servicios y la imagen de la cooperativa.

2. Penetración de Mercado: Que es mantenerse en el mercado tradicional, aumentando las ventas o demanda de servicios a través de la vinculación de afiliados del mismo sector, o rebajando el costo del servicio. Por lo tanto los objetivos que se pretenden alcanzar con esta estrategia son:

- Buscar mayor participación en el mercado para los servicios actuales en los mercados existentes, o sea para el caso de la cooperativa consiste en captar más afiliados del mercado de empleados y jubilados de la administración municipal.
- Buscar mayor crecimiento en la colocación de créditos.
- Aumentar la rentabilidad o los excedentes de la cooperativa.
- Atraer clientes de la competencia.
- Aumentar su cuota del mercado.
- Propiciar el uso de los servicios entre las personas que no lo utilizan.

4. Diversificaciones: Nuevos productos a nuevos mercados o clientes no relacionados con los actuales. Dentro de las diversificaciones se considera las siguientes estrategias:

5. *Integración hacia atrás*, que se refiere a buscar la propiedad o tener un mayor control sobre los proveedores, estableciendo buenas relaciones con ellos y con políticas de comercialización que beneficien a las dos partes, sin tener que recurrir al cambio de ellos por nuevos proveedores. Se debe considerar la viabilidad de colocar un supermercado de propiedad de la cooperativa, para prestar un mejor servicio a los afiliados, familiares y comunidad en general, abaratando costos; como también la construcción de un centro Recreacional, para beneficio de los clientes, las familias y comunidad en general.

6. *Asociaciones y/o alianzas*: La cooperativa trabaja con otras cooperativas u otras entidades en proyectos de beneficio social. Asociarse con otras cooperativas que presten servicios financieros, o que provean productos que la cooperativa consume, servicios de salud complementarios, de educación formal, de vivienda; así mismo hacer alianzas estratégicas para prestar nuevos servicios de Recreación u turismo, suministro de víveres y electrodomésticos, entre otros.

7. Desarrollo de producto: Sacar nuevos productos o servicios para el mercado tradicional o clientes actuales, o de realizar cambios fundamentales a los productos actuales, para ser ofrecidos a clientes actuales. En este caso, la cooperativa renueva su portafolio de servicios, sacando nuevas líneas de crédito

como el crédito para vivienda, salud complementaria, y crédito para microempresas entre otros.

16.4.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEEA. Esta Matriz se utiliza para determinar que tipo de estrategias requiere la empresa: agresivas, conservadoras, defensivas, competitivas. Para diseñar esta Matriz se ha tenido en cuenta cuatro factores claves que son: la fortaleza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), que son factores de carácter interno; la Fortaleza de la actividad económica (FAC) y la Estabilidad Ambiental o del Medio Externo (EME), que son factores determinados por el medio externo. Estas cuatro dimensiones son las determinantes de la posición general de la empresa.

Cada uno de estos factores tomará un cuadrante del plano para formar la matriz y establecer las respectivas estrategias.

Una vez elegidos los factores de fortalezas, estabilidad y ventaja competitiva se asignan valores así: para fortaleza financiera (FF) valores entre: + 1 (el peor) y + 6 (el mejor); ventaja competitiva (VC) , valores entre –1(el mejor) y –6 el peor; estabilidad del medio ambiente (EME), valores entre –1 el mejor y –6 el peor; y para fortalezas de la actividad económica (FAC), +1 el peor y +6 el mejor.

Para formar el vector que señalará la posición en que se encuentra la empresa, se asignará a cada variable un valor que va de 1 a 4 y se calculará el promedio, que luego se sumarán por cada eje, así:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FAC}$$

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EME}$$

Con cada valor se obtiene una pareja ordenada y se ubica en el plano deduciendo según la ubicación, las estrategias que se necesita.

Tabla No. 6 Selección y Calificación de Variables

POSICIÓN ESTRATEGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CALIF.	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CALIF.
LIQUIDEZ	+4	TENDENCIAS DE INFLACION	-1
APALANCAMIENTO	+1	CONTROL DEL ESTADO	-2
CAPITAL DE TRABAJO	+5	LEGISLACIÓN FISCAL	-4
RENTABILIDAD	+4	REESTRUCTURACION DEL ESTADO	-5
FACILIDAD DE SALIDA DEL MERCADO	+2	NIVEL DE DESEMPLEO	-5
PROMEDIO	+3.2	PROMEDIO	- 3.4

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIF.	FORTALEZA ACTIVIDAD (FAC)	DE ECONOMICA	LA CALIF.
CALIDAD DEL SERVICIO	-2	POTENCIAL CRECIMIENTO	DE	+2
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	-5	POTENCIAL DE UTILIDADES		+4
PORTAFOLIO DE SERVICIOS	-3	ESTABILIDAD FINANCIERA		+5
LEALTAD DEL CONSUMIDOR	-4	CONOCIMIENTOS TECNOLÓGICOS		+3
COSTO DEL SERVICIO	-1	IMAGEN CORPORATIVA		+3
PROMEDIO	- 3.0	PROMEDIO		+ 3.4

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

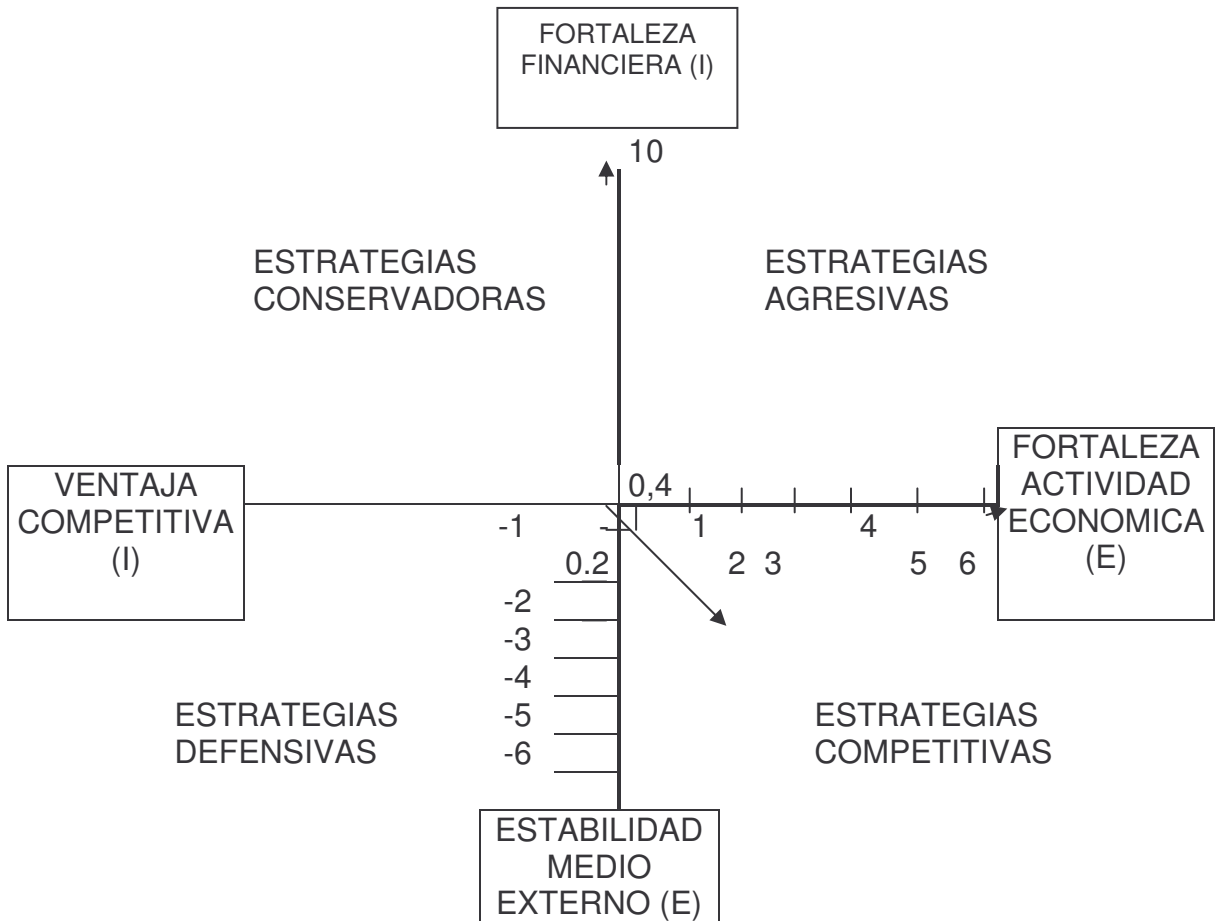
Con los anteriores resultados, sumamos los ejes así:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FAC} = - 3.0 + 3.4 = 0.4$$

$$\text{Eje Y} = \text{FF} + \text{EME} = +3.2 + (-3.4) = - 0.2$$

$$\text{Punto resultante (X,Y)} = (0.4, - 0.2)$$

Figura 8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción – PEEA.



Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

De acuerdo al análisis de la matriz PEEA, se concluye lo siguiente:

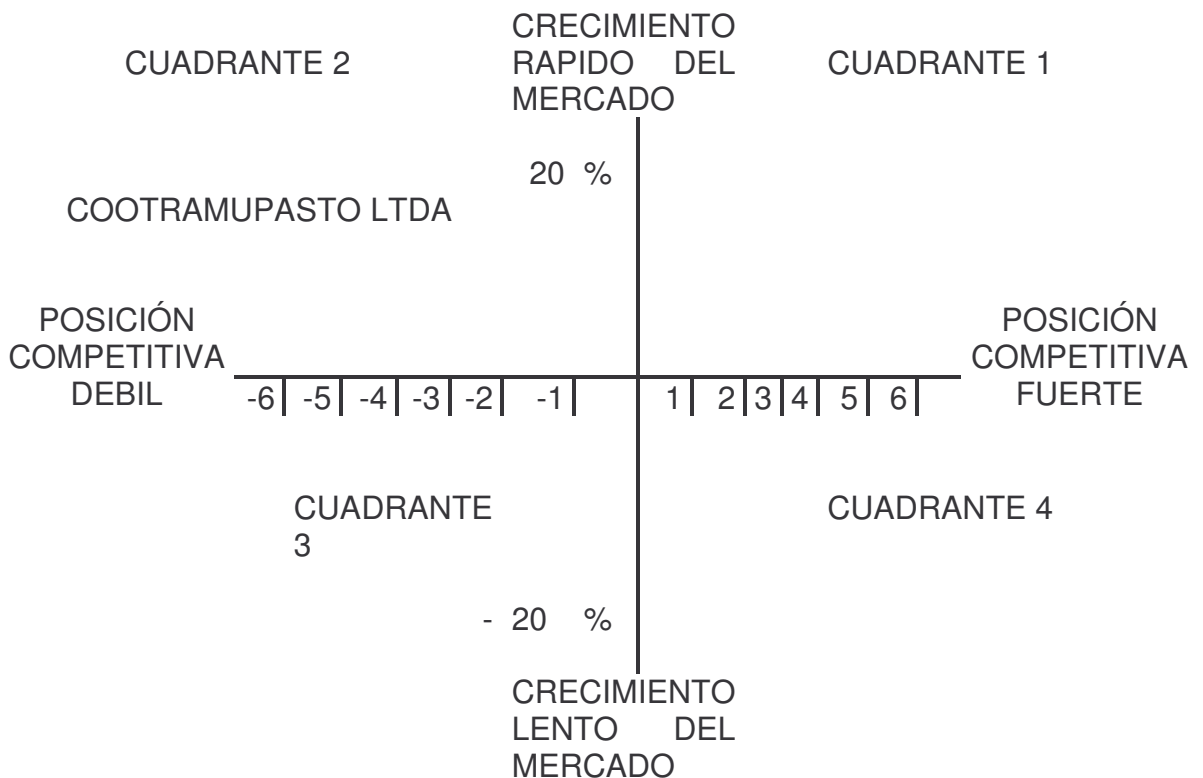
1. Los datos graficados desde el origen del mapa cartesiano (0.0), hasta los valores obtenidos según los cálculos (0.40, -0.20), ubican el vector resultante en el cuadrante IV.
2. Cuando el vector direccional se ubica en el cuadrante IV, significa que la COOTRAMUPASTO LTDA, está en el cuadrante competitivo, el entorno de la empresa está en creciente competitividad y se recomienda formular estrategias competitivas como: penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, asociaciones e integraciones horizontales hacia delante y hacia atrás. Una combinación de ellas también puede ser factible teniendo en cuenta la situación en que la empresa se encuentra.

16.4.3 Matriz de Gran Estrategia. Esta Matriz se realiza teniendo en cuenta dos dimensiones evolutivas, la Posición Competitiva (representada en el eje X) y el Crecimiento del Mercado (representada en el eje Y) .

La cooperativa COTRAMUPASTO LTDA, en cuanto a nivel competitivo, se encuentra en una posición débil en cuanto a otras cooperativas más importantes de la ciudad de San Juan de Pasto, ocupando lugares secundarios.

Con respecto al Crecimiento del Mercado del sector cooperativo de Aportes, Ahorro y crédito, aunque si bien no se dispone de datos estadísticos de crecimiento, se asume que hay una tendencia progresiva de crecimiento del mercado, debido a la situación económica del país, donde el sector de economía solidaria ha demostrado poseer una gran dinámica dentro de la economía nacional, además que cuenta con el apoyo y control estatal, que le da cierta estabilidad.

Figura 9. Matriz de Gran Estrategia



Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

Analizando la anterior matriz, se puede concluir que COOTRAMUPASTO LTDA, tiene una posición competitiva débil, pero el crecimiento del mercado, se asume

que ha sido relativamente alto en los últimos años, por lo tanto su ubicación está en el cuadrante II.

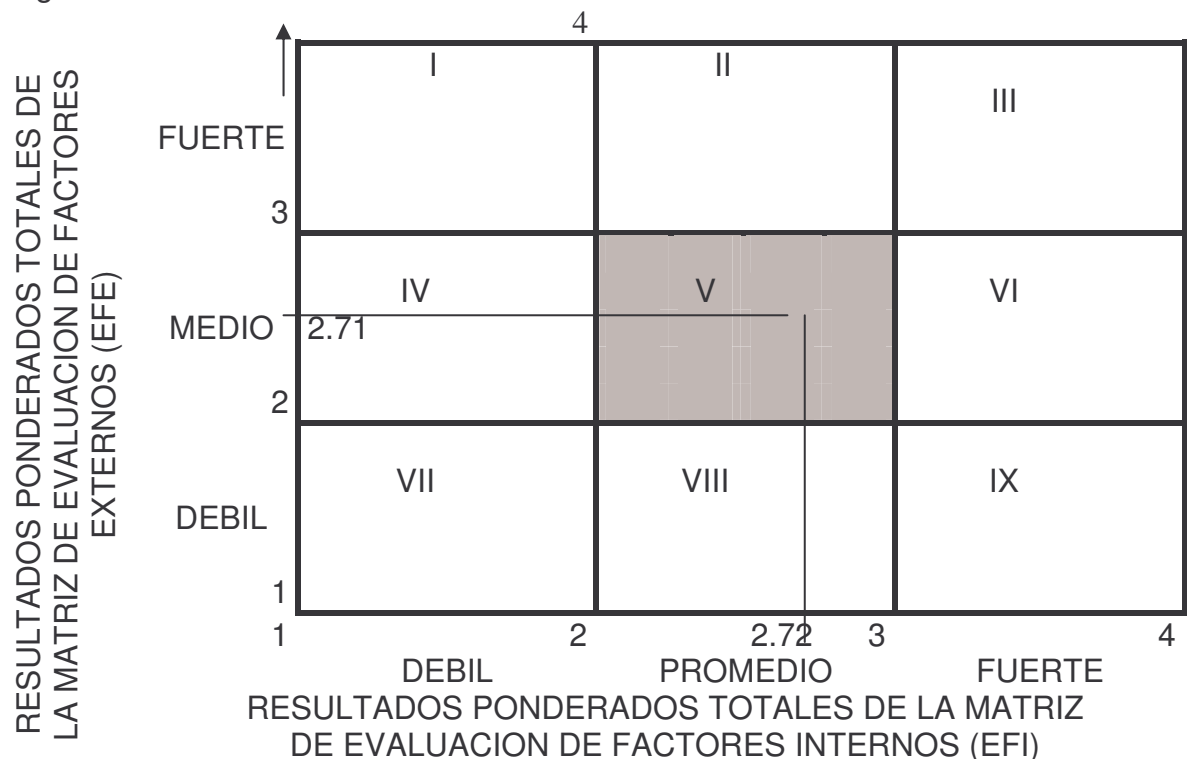
Las empresas que se ubican en este cuadrante requieren de grandes esfuerzos en el mercado, aunque la actividad económica en que se compete es creciente, pero tiene dificultades para competir. Se deben reconocer las causas de su ineffectividad y mejorar su posición competitiva.

Las estrategias recomendadas a las empresas ubicadas en este cuadrante como es el caso de COOTRAMUPASTO LTDA, son: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos y una integración horizontal o de asociación con otras empresas o entidades del sector de economía solidaria.

16.4.4 Matriz Interna Externa – IE. Esta Matriz muestra la ubicación de la empresa con respecto al ambiente interno y externo y se basa en los resultados totales ponderados de la Matriz de Factores Internos (EFI) y de la Matriz de Factores Externos (EFE).

Sobre el eje X de la Matriz IE, un resultado de 1.0 a 1.99, representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99, se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0, se considera fuerte. Igualmente estos valores para el eje Y, que nos representa la posición de la empresa con respecto al entorno externo.

Figura 10. Matriz Interna - Externa IE



Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

La Matriz IE se divide en tres áreas importantes, que reflejan donde se encuentra una empresa y tiene diferentes significados estratégicos: la primera está conformada por las casillas IV, VII y VIII, con una posición de “coseche o elimine”, con sus respectivas estrategias para esta posición; la segunda está conformada por las casillas II, III y VI, que es la posición “crezca y desarróllese”, con estrategias intensivas e integrativas y la tercera conformada por las casillas I, V y IX, que está en la posición “Resista”, con sus respectivas estrategias.

Los resultados obtenidos de la evaluación de factores internos (EFI), para COOTRAMUPASTO LTDA, fue de 2.72 y de la evaluación de factores externos (EFE), fue de 2.71, que al ubicarlos en la Matriz IE, se cruzan en la casilla V, donde la opción es “Resista” y las estrategias recomendadas para esta posición son la de: Penetración en el Mercado y Desarrollo de Producto.

16.4.5 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE, es utilizada para determinar en forma objetiva, las mejores estrategias alternativas, con base en el análisis de las variables internas y externas. Es una evaluación cuantitativa de las estrategias, dependiendo de las condiciones particulares de la empresa; para su construcción se requiere de la información de la primera y segunda fase (externa e interna), es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz de perfil competitivo, la matriz DOFA, la matriz ANSOFF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE Y la matriz de la gran estrategia.

16.4.5.1 Construcción de matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE. Se siguieron los siguientes pasos.

1. Se hizo un listado de oportunidades/amenazas externas y la fortalezas/debilidades internas claves de la empresa.
2. Se adjudicó pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos.
3. Se analizó las matrices de la etapa II (anteriormente mencionadas), se identificó las estrategias alternativas que la empresa desea llevar a cabo.
4. Se determinó las calificaciones del atractivo (CA). La escala de las calificaciones del atractivo es: 1= no es atractiva, 2= algo atractiva, 3= bastante atractiva y 4= muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta es no, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones, para la elección concreta que se está considerando, no se adjudicó calificación.
5. Cálculo de las calificaciones totales.
6. Cálculo de la suma de las calificaciones totales.

Para efectos de evaluación, en la matriz se consideró cuatro estrategias alternativas (dos conjuntos de estrategias, cada una con dos estrategias alternativas).

El primer conjunto hace alusión a las estrategias de desarrollo del producto, y evalúa dos líneas nuevas de crédito, el de vivienda y el de microempresa.

En el segundo conjunto correspondiente a la diversificación del mercado, se hace una evaluación de dos nuevos productos, para nuevos mercados. Los productos o servicios a evaluar son: un Centro Recreacional y un Supermercado propios de la cooperativa.

MATRIZ 27. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA - MCPE

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS							
		LINEAS DE CREDITO				INVERSIONES OBRAS SOCIALES			
		C. VIVIENDA		C. MICROEMPR		CENT. RECR.		SUPERMERCADO	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades									
1. Tendencias de la inflación	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,15
2. Tendencias a incrementarse el crecimiento económico del país,	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2
3. Tendencias a disminuir las tasas de interés en el mercado financiero.	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06	2	0,06
4. Participación del sector cooperativo en la prestación de servicios sociales básicos.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09
5. Vinculación de nichos de población no atendidos.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2
6. El sector cooperativo como dinamizador de la economía.	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	3	0,24
7. Legislación del sector de Economía Solidaria.	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05
8. Acceso a la Tecnología.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
9. Creciente demanda de bienes y servicios básicos de las familias.	0,08	4	0,32	0	0	2	0,16	4	0,32
10. Relaciones comerciales y Alianzas Estratégicas	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Amenazas			0		0		0		0
1. Bajos incrementos salariales	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
2. El aumento creciente de la competencia en el sector Solidario y financiero.	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
3. Legislación Fiscal o tributaria.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
4. Política de Reducción del tamaño del estado.	0,07	1	0,07	1	0,07	0	0	0	0
5. Violencia e inseguridad.	0,03	0	0	0	0	1	0,03	1	0,03
6. Apertura Económica y los tratados de libre comercio internacionales,	0,05	0	0	0	0	0	0	2	0,1

7. Fuentes de ingreso en la ciudad de Pasto.	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
8. Cultura individualista y conservadora del nariñense.	0,03	0	0	0	0	0	0	0	0
9. Nivel de desempleo y subempleo.	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04
10. Costo elevado de Innovación y Tecnología.	0,02	0	0	0	0	1	0,02	1	0,02
FORTALEZAS			0		0		0		0
1. Claridad y definición en la misión y objeto social	0,07	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Reglamentación de la Autoridad jerárquica	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Control Social interno	0,04	2	0,08	2	0,08	3	0,12	4	0,16
4. Satisfacción en la Prestación de los servicios	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	2	0,1
5. Definición y lealtad de clientes	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	3	0,15
6. Manejo financiero y sistematización contable	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
7. Manejo de cartera.	0,04	3	0,12	3	0,12	1	0,04	3	0,12
8. Tendencias de crecimiento de los activos	0,07	0	0	0	0	3	0,21	1	0,07
9. Selección e inducción del personal.	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09
10. Tasa de interés para el cobro de créditos.	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2
DEBILIDADES			0		0		0		0
1. Marketing y ventas	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
2. Portafolio de servicios	0,06	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Trabajo en Equipo.	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0
4. Existencia de manuales de procesos y procedimientos	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Clima organizacional y ambiente laboral.	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Capacitación para los empleados y afiliados.	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Capital de trabajo e Inversiones en activos fijos	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0
8. Planes y políticas a corto, mediano y largo plazo	0,07	0	0	0	0	1	0,07	1	0,07
9. Participación en el mercado.	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0
10. Evaluación de los servicios de la cooperativa	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
TOTAL TCA			2,85		2,31		2,66		3,2

CA: Calificación del atractivo; TCA: Total de calificaciones del atractivo

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005. Adaptado David Fred R., Conceptos de Administración estratégica, 5ª Edición, México 1997, pag. 214-217

Los resultados surgidos de la elaboración de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica – MCPE, fueron los siguientes:

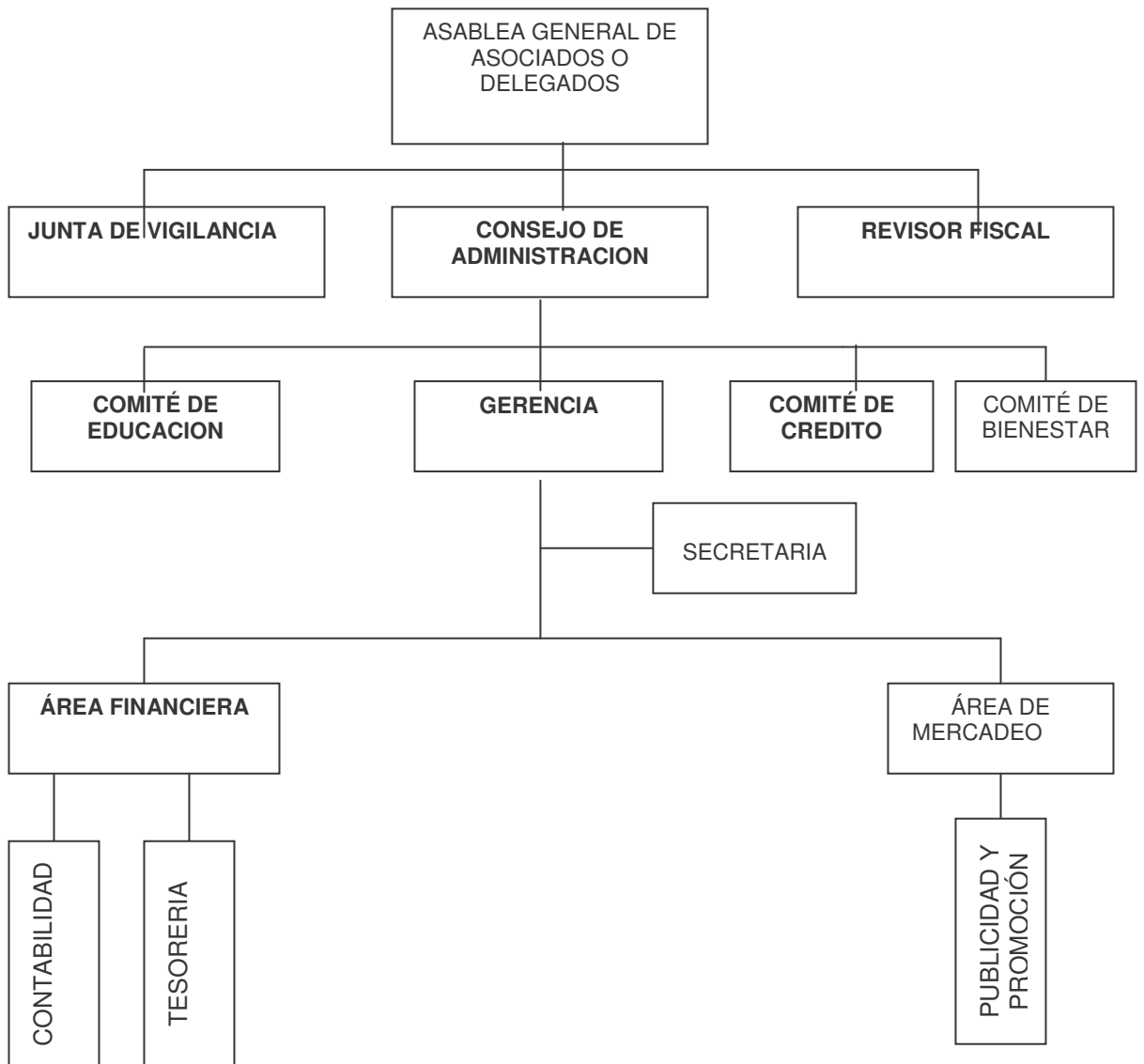
1. La calificación de la suma del primero conjunto de alternativas, pertenecientes a: Crédito para vivienda y crédito microempresarial, fue de 2.85 para vivienda y 2.31 para microempresa, lo que indica que el crédito para vivienda resulta una estrategia más atractiva, en comparación con el crédito para microempresa. El crédito para adquisición de vivienda es una nueva línea de crédito que los afiliados a la cooperativa están interesados, según la encuesta aplicada, dicho crédito debe poseer ciertos atributos de atracción para el afiliado como son: bajas tasas de interés, plazos y montos adecuados. La administración de la cooperativa, debe crearlo, reglamentarlo y proveer los recursos necesarios, ya sea con recursos propios o a través de créditos blandos.

2. La calificación de la suma del segundo conjunto de alternativas, pertenecientes a: Centro Recreacional y Supermercado, fue de 3.2 para un Supermercado y 2.66 para un Centro Recreacional, lo que indica que el Supermercado resulta la estrategia más atractiva, en comparación con el Centro Recreacional.

La implementación de un Supermercado de propiedad de la cooperativa, también se constituye en una estrategia de diversificación, a largo plazo, complementada con un estudio de factibilidad, constituyéndose en un nuevo servicio tanto para el mercado actual, el nuevo mercado y la comunidad en general, con el fin de proveer de artículos de primera necesidad sin intermediación, a mejores precios y buscando alianzas estratégicas con otras cooperativas productoras de bienes de consumo y otras entidades del ramo.

16.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA COOPERATIVA PROPUESTA

Figura 11. Estructura Organizativa Propuesta



Fuente: Esta investigación, Pasto 2005

La estructura administrativa propuesta, parte de la estructura básica que tiene la cooperativa en la actualidad, que cuenta con una autoridad jerárquica plenamente reglamentada y con competencias definidas, se propone como complemento lo siguiente:

1. La creación del comité de Bienestar, dependiente del Consejo de Administración, cuya finalidad es la de promover, organizar y desarrollar entre los asociados, proyectos de incentivos, estímulos e integración entre asociados y éstos con sus familias. Sus funciones, reglamentos y procedimientos serán elaborados y aprobados por el Consejo de Administración.
2. La creación del Área Financiera, con el fin de mejorar su actual estructura y funcionamiento. A esta área estarán perteneciendo las secciones de contabilidad y tesorería existentes, con funciones específicas y cuyos procesos y procedimientos serán elaborados y aprobados por el Consejo de Administración y la Gerencia.
3. La creación de un Área de Mercadeo, dependiente de la Gerencia, que tendrá a su cargo un conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar a él los productos y los servicios de la empresa. comprende principalmente: el Estudio de mercado, estudio de los servicios o productos, distribución comercial del servicio, la comunicación y promoción (publicidad, promoción y Relaciones públicas), las funciones, manual de procesos y procedimiento del Área de mercadeo, serán elaboradas y reglamentadas por el Consejo de Administración. Del área de Mercadeo se desprende la Sección de Publicidad y Promoción, quien será la encargada de ejecutar las actividades anteriormente mencionadas.

17. PLAN DE ACCION

17.1 ANALISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

En el caso de la Cooperativa de Trabajadores, Empleados y Jubilados del Municipio de Pasto, hemos considerado analizar el ÁREA DE GERENCIA, considerando que es el eje fundamental de la administración de la cooperativa, encargada de los aspectos de planificación, coordinación u organización, ejecución, control, evaluación y retroalimentación.

17. 1. 1 Área de Gerencia

Cuadro 25. Análisis Situación Actual

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCION
1. Deficiencias gerenciales en la planeación.	Falta de claridad en la visión de futuro. Inexistencia de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo. No se cuenta con objetivos claros, políticas y metas. No se tienen estrategias claras para lograr los objetivos propuestos. Las áreas constituidas funcionan por tareas y no por objetivos.	Crecimiento y desarrollo lento de la cooperativa. Baja competitividad en el mercado. Incertidumbre y norte no definido.	Formulación y Aplicación del plan estratégico a corto y mediano plazo.
2. Insuficiente comunicación y promoción sobre los servicios e investigación sobre el cliente	Deficiente utilización de medios de comunicación y promoción. Escasas políticas de mercadeo. No hay seguimiento al cliente posventa de los servicios. Carencia de información demográfica y sicográfica del cliente.	Baja demanda de algunos servicios básicos y complementarios. Desconocimiento de las ventajas de los servicios y beneficios sociales por parte de los asociados actuales y potenciales. Baja aplicación de	Diseño y aplicación de un plan de Marketing.

		políticas de mejoramiento continuo.	
3. Insatisfacción en el cubrimiento de algunas necesidades básicas de los clientes y su núcleo familiar.	Carencia de la prestación de algunos servicios básicos. Limitación del portafolio de servicios.	Pérdida de clientes en busca de otras cooperativas o entidades que presten esos servicios.	Ampliación del portafolio de servicios. Elaboración de estudios de factibilidad sobre creación de supermercado, centro recreacional y adquisición de sede administrativa.
4. Bajo crecimiento económico y financiero de la cooperativa	Bajo crecimiento financiero. Mercado netamente local. Carácter cerrado de la cooperativa. Mercado dirigido a segmentos específicos. Limitado número de afiliados Carencia de estrategias de capitalización de la cooperativa. Bajas inversiones en activos fijos que incrementen el patrimonio y la capacidad de endeudamiento. Baja rentabilidad. Altos gastos operacionales – gastos generales	Baja participación en el mercado del sector. Baja capacidad financiera. Demanda insatisfecha de créditos. Peligro de absorción por otras cooperativas. Baja competitividad. Baja respuesta ante la competencia.	Diseño de políticas de crecimiento económico. Posibilidad de utilización del apalancamiento financiero. Incremento del capital de trabajo. Incremento del mercado objeto. Revalorización de aportes. Fondos de capitalización e inversiones.
5. Deficiente clima	Centralización del poder y baja participación del	Disminución de la calidad del	Diseño y aplicación de un

organizacional y ambiente laboral	equipo de trabajo. Deficiente comunicación con el equipo de trabajo. Falta de delegación de funciones. Trabajo en conjunto pero no en equipo.	servicio y el mejoramiento continuo. Existencia de conflictos. Disminución del rendimiento laboral.	plan de sensibilización, motivación y capacitación del talento humano.
6. Limitada estructura administrativa y normativa	Limitación estatutaria. Su desarrollo se hace por funciones y no por procesos y procedimientos. Baja integración con el equipo de trabajo en los procesos de planificación. Falta de un área específica de promoción y mercadeo de los servicios. Falta de creación de algunos comités importantes en bienestar social.	Deficiente atención ante el alto requerimiento de servicios de bienestar social. Continuación del vínculo cerrado de la cooperativa y baja cobertura del mercado. Inexistencia de una debida publicidad y promoción de los servicios. Limitación de iniciativas a la gerencia.	Creación de comité de bienestar social con su respectivo Fondo. Reforma de estatutos para ampliar el radio de acción de la gerencia sin descuidar el control y seguimiento. Reforma de estatutos para ampliar el mercado. Elaboración de manuales de procesos y procedimientos. Creación dentro de la planta de personal del área de mercadeo

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

17.2 PROGRAMAS, PROYECTOS Y OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

17.2.1 Programa

- Mejoramiento integral para servir con calidad y eficiencia.

Objetivo del Programa: Contribuir al mejoramiento integral de cada una de las dependencias que conforman la cooperativa de Trabajadores y Jubilados del

municipio de Pasto, en cuanto a estructura organizacional, desarrollo del talento humano, servicios y mercadeo, y crecimiento económico y financiero.

17.2.2 Proyectos

Proyecto 1: Fortalecimiento organizacional de la cooperativa de Trabajadores y empleados del municipio de Pasto

- *Objetivo estratégico 1.* Adecuar la estructura organizacional a los nuevos servicios de la cooperativa.

Estrategia: Mantener un personal idóneo, de acuerdo al perfil necesario, consolidando su estructura organizacional, autoridad jerárquica plenamente reglamentada y con competencias definidas, para formar capital humano a través del conocimiento acumulado y el acceso a la sistematización avanzada en sus procesos, permitiendo mejorar la competitividad de la cooperativa.

Metas: Creación del comité de bienestar social y un área de mercadeo y publicidad.

Actividades para lograr el objetivo 1:

- Elaborar y sustentar la propuesta ante el Consejo de Administración de la creación de un nuevo comité y fondo de bienestar social y del cargo de mercadeo.
- Estudiar y Aprobar el proyecto de creación de un nuevo comité y fondo de bienestar social y del cargo de mercadeo.
- Debatir en asamblea la viabilidad de la creación del Fondo de Bienestar Social y el monto de recursos.
- Elaborar la Reglamentación de funcionamiento del Fondo y comité de Bienestar Social como también de las funciones del nuevo cargo de mercadeo.
- Designar y nombrar los miembros del comité de Bienestar Social y contratación de la persona que se va a encargar de las funciones de mercadeo.
- Hacer el seguimiento y control del proceso.

Responsables: Gerente, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia

Tiempo: 5 meses

Costo: \$6.400.000

Objetivo estratégico 2: Mejorar la eficiencia y la eficacia en la prestación de los servicios, evitando la duplicidad de funciones, generando ahorro en tiempo y dinero.

Estrategia: Elaborar manuales de procesos y procedimiento.

Metas: Elaboración de ocho manuales de procesos y procedimientos; Mejorar la eficiencia en la asignación de préstamos, disminuyendo en un 50% el tiempo de trámite del mismo.

Actividades para lograr el objetivo 2

- Definir las áreas objeto de elaboración de manuales de procesos y procedimientos.
- Presentar la propuesta a consideración y aprobación del Consejo de Administración
- Definir los recursos y seguir los trámites de contratación del personal y elaboración del estudio.
- Aprobación del estudio y reglamentación para su aplicación.
- Adopción de los manuales de procesos y procedimientos.
- Realizar el seguimiento y control.

Responsables: Gerente, empleados y Consejo de Administración

Tiempo: 7 meses

Costo: \$3.000.000

Proyecto 2: Formación del Talento Humano de la cooperativa de Trabajadores y empleados del municipio de Pasto

- *Objetivo estratégico 1:* Mejorar el ambiente organizacional, trabajo en equipo y grado de conocimiento de los empleados de la cooperativa y personal de dirección y control en temas relacionados con sus funciones.

Estrategia: Diseñar e implementar un proceso de sensibilización, motivación y formación del talento humano de tipo gerencial dirigido a los diferentes estamentos de la cooperativa permitiendo a su vez mejorar la atención al cliente, su satisfacción y por ende la competitividad de la cooperativa.

Meta: Elaboración y ejecución de un plan de capacitación y sensibilización para los empleados y administradores de la cooperativa.

Actividades para lograr el Objetivo 1, del proyecto 2

- Elaborar y presentar la propuesta de capacitación, con la temática definida y las áreas, al Consejo de Administración para su estudio y aprobación.
- Estudio y aprobación de la propuesta por parte del Consejo de Administración.
- Definir los recursos, trámites de contratación y programación de la capacitación de la Junta de Vigilancia, Consejo de Administración, Gerente y empleados de la cooperativa.
- Ejecutar la acción de acuerdo a la programación establecida.
- Hacer seguimiento y control del proceso.

Responsables: Gerente y consejo de Administración.

Tiempo: 1 año

Costo: \$7.000.000

Objetivo 2: Desarrollar en los afiliados, el sentido de pertenencia, los valores y principios cooperativos, lealtad con la empresa y la visión empresarial.

Estrategia: Diseñar e implementar un proceso de sensibilización, motivación y formación en cooperativismo, desarrollo empresarial y desarrollo humano, dirigido a sus afiliados.

Meta: Elaboración y ejecución de un plan de capacitación y sensibilización para los afiliados de la cooperativa

Actividades para lograr el objetivo 2:

- Elaborar y presentar la propuesta de capacitación, con la temática definida, al Consejo de Administración para su estudio y aprobación.
- Estudio y aprobación de la propuesta por parte del Consejo de Administración.
- Definir los recursos, trámites de contratación y programación de las sesiones de sensibilización, motivación y capacitación de los afiliados o clientes de la cooperativa.
- Ejecutar el proceso de acuerdo a la programación establecida
- Realizar seguimiento y control del proceso.

Responsables: Gerente y consejo de Administración.

Tiempo: 1 año

Costo: \$70.000.000

Proyecto 3: Diversificación, desarrollo y mercadeo de los servicios de la cooperativa de Trabajadores y empleados del municipio de Pasto

Objetivo estratégico 1: Innovar el portafolio de servicios que motiven su demanda en cuanto a beneficio, costos, montos, plazos adecuados y calidad del servicio, encaminado a la solución de nuevas necesidades de los clientes y sus familias.

Estrategia: Ampliar el portafolio de servicios a menores costos, mayores beneficios y mejorando incentivos.

Meta: Establecimiento cada año, de al menos un servicio de crédito, y uno de beneficio para los asociados y su familias, además de la creación de fondos para la captación de nuevos recursos; Elaborar tres estudios de factibilidad para innovar en nuevos proyectos de inversión sobre: construcción o compra de sede propia, centro Recreacional y supermercado.

Actividades para lograr el objetivo 1:

- Realizar los estudios de viabilidad en sus diferentes campos, de los nuevos servicios y beneficios a implementarse.
- Presentar la propuesta a consideración del Consejo de Administración.
- Estudio y aprobación por parte del Consejo de Administración.
- Elaborar la Reglamentación y asignar los recursos necesarios para los nuevos servicios relacionados con educación, salud complementaria, vivienda, cultura, recreación y fomento microempresarial; nuevos beneficios y auxilios solidarios (fondos de protección mutualista) entre otros.
- Adelantar procesos de promoción, publicidad y venta de los nuevos servicios.
- Hacer seguimiento y control de la implementación del nuevo Portafolio de servicios.

Responsables: Gerente y consejo de Administración.

Tiempo: 1 año

Costo: \$3.000.000

Objetivo 2: Innovar en la forma de publicitar y promocionar los servicios de la cooperativa con el uso del Marketing, para propiciar un incremento en la participación en el mercado, contrarrestando la competencia generada en el sector.

Estrategia: aplicar un plan de Marketing y ventas, para la investigación de nuevos mercados, la organización de los servicios, la publicidad y promoción de la

cooperativa y sus servicios a nivel de sus clientes, como de la comunidad en general.

Meta: Diseño e implementación de una plan de Marketing y ventas, con políticas a corto, mediano y largo plazo; realizar evaluación anual del grado de satisfacción de los clientes.

Actividades para lograr el objetivo 2

- Elaborar y Presentar la propuesta a consideración del Consejo de Administración.
- Estudio y aprobación por parte del Consejo de Administración.
- Definir los recursos y adelantar los trámites de contratación del personal profesional y elaboración del plan de Marketing y ventas.
- Adelantar proceso de aprobación y adopción del Plan.
- Reformar los estatutos para el ingreso de nuevos afiliados que no tengan relación directa con la administración municipal.
- Realizar seguimiento y control al plan de mercadeo.

Responsables: Gerente y consejo de Administración.

Tiempo: 1 año

Costo: \$3.000.000

Proyecto 4: Mejoramiento económico y financiero de la cooperativa de Trabajadores y Jubilados del municipio de Pasto.

Objetivo estratégico 1: Aumentar progresivamente el crecimiento económico y financiero de la cooperativa para atender la creciente demanda de productos y servicios por parte de los afiliados actuales y potenciales, minimizando riesgos generados por la competencia.

Estrategias:

- Mantener la alta satisfacción de los asociados en la prestación actual de los servicios y su lealtad para seguir atendiendo la creciente demanda de bienes y servicios básicos, tanto de asociados actuales, como de nichos de población no atendida.
- Manejar adecuadamente las tasas de interés para el cobro de los créditos de los afiliados.
- Incrementar el mercado actual de afiliados, con un buen manejo financiero
- Definir e implementar planes y políticas a corto, mediano y largo plazo, que nos permita crecer como institución

- Utilizar las bajas tasas de interés en el mercado financiero externo, para incrementar nuestro capital de trabajo y los activos fijos, con el apalancamiento financiero.

Metas:

- Mantener la capacidad de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, con un índice mínimo de 2.5, dentro del índice de liquidez.
- Incrementar el capital de trabajo al menos en un 30% para el periodo 2006-2008, para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- Mantener un respaldo mínimo de \$5, por cada peso adeudado.
- Aumentar el rendimiento patrimonial del 11.12% reportado a Junio de 2005 al 15% promedio anual.
- Mantener un nivel de endeudamiento promedio de un 25%, con terceros
- Mantener en lo posible un promedio de rotación de cartera inferior a 90 días.
- Mantener el patrimonio al menos en un 30% anual de crecimiento.
- Incrementar los ingresos en un 5% anual con respecto al año anterior
- Aumentar en un 50% la demanda de los servicios de educación, recreación y turismo y de vivienda.
- Incrementar el número de afiliados en un 15% anual.
- Disminuir los gastos operacionales – gastos generales (en un 100% con relación al año 2004).

Actividades para lograr el objetivo 1

- Elaborar y presentar la propuesta de alternativas de crecimiento económico y financiero a consideración del Consejo de Administración, que incluya entre otras: Posibilidad de utilización del apalancamiento financiero; fomento del ahorro, revalorización de aportes; Creación de fondos de capitalización e inversiones; ampliación del número de asociados y creación de empresas comerciales propias o a través de alianzas estratégicas.
- Estudio, ajustes y aprobación por parte del Consejo de Administración.
- Presentar a consideración de la asamblea general de delegados el plan de crecimiento económico y financiero, para su debate, ajustes y aprobación.
- Elaborar la reglamentación del plan de crecimiento aprobado en asamblea.
- Realizar las gestiones necesarias de acuerdo a las metas programadas.
- Realizar seguimiento, control y evaluación al plan de crecimiento económico y financiero.

Responsables: Gerente y consejo de Administración.

Tiempo: 1 año

Costo: \$1.000.000

Existen algunos objetivos y metas a mediano y largo plazo, que requieren para su cumplimiento, la elaboración de un plan de acción a mediano y largo plazo, tal es el caso de compra de sede, construcción de Centro Recreacional y la implementación de un supermercado, entre otros.

17.3 CRONOGRAMA

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

17..4 RECURSOS Y PRESUPUESTO DEL PLAN DE ACCION PARA EL PRIMER AÑO

ACTIVIDAD	RECURSOS	PRESUPUESTO	TOTALES
Proyecto 1, objetivo 1			
Elaborar, aprobar y reglamentar la creación de un nuevo comité y fondo de bienestar social y del cargo de mercadeo.	Recursos propios	400.000	400.000
Realizar la contratación del empleado del Área de mercadeo.	Recursos propios	6.000.000	6.000.000
SUBTOTAL			6.400.000
Proyecto 1, objetivo 2			
Cantratar la elaboración de manuales, procesos y procedimientos	Recursos propios	3.000.000	3.000.000
SUBTOTAL			3.000.000
Proyecto 2, Objetivo 1			
Contratar la ejecución del programa de capacitación dirigido a los empleados de la cooperativa.	Recursos propios	7.000.000	7.000.000
SUBTOTAL			7.000.000
Proyecto 2, Objetivo 2			
Contratar la ejecución del programa de capacitación dirigido a los afiliados de la cooperativa.	Recursos propios	70.000.000	70.000.000
SUBTOTAL			70.000.000
Proyecto 3, Objetivo 1			
Contratar el diseño y la elaboración de material de promoción, publicidad y venta de los nuevos servicios.	Recursos propios	3.000.000	3.000.000
SUBTOTAL			3.000.000
Proyecto 3, Objetivo 2			
Contratar la elaboración del Plan de Marketting y ventas.	Recursos propios	3.000.000	3.000.000
Elaborar y aprobar la Reforma de los estatutos para el ingreso de nuevos afiliados que no tengan relación directa con la administración municipal.	Recursos propios	3.000.000	3.000.000
SUBTOTAL			6.000.000
Proyecto 4, Objetivo 1			
Elaborar, aprobar y adaptar el plan de crecimiento económico de la cooperativa.	Recursos propios	1.000.000	1.000.000
SUBTOTAL			1.000.000
TOTALES			96.400.000

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005

17.5 RESPONSABLES DEL PLAN DE ACCIÓN Y DE LAS ACTIVIDADES

Los responsables directos del Plan de acción y de las actividades planteadas son el Gerente y los empleados encargados de las diferentes dependencias (Revisoría fiscal, Tesorería, Secretaría y Contabilidad), en segundo lugar el Consejo de Administración quien ejerce la coadministración de la cooperativa, en tercer lugar la Junta de Vigilancia, los comités existentes y todos los afiliados a la cooperativa, que constituyen la Asamblea General. En la siguiente matriz operativa, se resumen las actividades, el cronograma y los responsables.

Cuadro 27. Plan de Acción para el Primer Año

ACTIVIDADES	PROGRAMACIÓN	RESPONSABLES
PROYECTO 1 OBJETIVO 1		
Elaborar y sustentar la propuesta ante el Consejo de Administración de la creación de un nuevo comité y fondo de bienestar social y del cargo de mercadeo.	1 AL 31 de Enero/06	Gerente
Estudiar y Aprobar el proyecto de creación de un nuevo comité y fondo de bienestar social y del cargo de mercadeo.	15 de Febrero al 7 de marzo /06	Consejo de Administración
Debatir en asamblea la viabilidad de la creación del Fondo de Bienestar Social y el monto de recursos.	15 al 30 de marzo/06	Asamblea General de Delegados.
Elaborar la Reglamentación de funcionamiento del Fondo y comité de Bienestar Social como también de las funciones del nuevo cargo de mercadeo.	15 al 30 de abril/06	Gerente – Consejo de Administración
Designar y nombrar los miembros del comité de Bienestar Social y contratación de la persona que se va a encargar de las funciones de mercadeo.	1 al 7 de mayo/06	Consejo de Administración
Hacer el seguimiento y control del proceso.	8 de mayo al 31 de diciembre /06	Gerente y Junta de Vigilancia
PROYECTO 1 OBJETIVO 2		
Definir las áreas objeto de elaboración de manuales de procesos y procedimientos.	1 al 7 de febrero/06	Gerente
Presentar la propuesta a consideración y aprobación del Consejo de	15 de febrero al 7 de marzo/06	Gerente – Consejo de

Administración		Administración
Definir los recursos y seguir los trámites de contratación del personal y elaboración del estudio	15 de marzo al 15 de mayo/06	Gerente – Consejo de administración - Contratista
Aprobación del estudio y reglamentación para su aplicación.	16 al 30 de mayo/06	Consejo de Administración
Adopción de los manuales de procesos y procedimientos.	1 de junio al 30 de julio/06	Gerente y empleados
Realizar el seguimiento y control.	15 de agosto al 31 de diciembre/06	Gerente – Consejo de administración – Junta de Vigilancia
PROYECTO 2, OBJETIVO 1		
Elaborar y presentar la propuesta de capacitación, con la temática definida y las áreas, al Consejo de Administración para su estudio y aprobación.	8 al 28 de febrero/06	Gerente
Estudio y aprobación de la propuesta por parte del Consejo de Administración.	15 de febrero al 7 de marzo/06	Consejo de Administración
Definir los recursos, trámites de contratación y programación de la capacitación de la Junta de Vigilancia, Consejo de Administración, Gerente y empleados de la cooperativa.	8 de marzo al 30 de abril/06	Consejo de Administración – Gerente
Ejecutar la acción de acuerdo a la programación establecida.	16 de mayo al 31 de diciembre/06	Gerente - contratista
Hacer seguimiento y control del proceso.	16 de mayo al 31 de diciembre/06	Gerente – Junta de Vigilancia
PROYECTO 2, OBJETIVO 2		
Elaborar y presentar la propuesta de capacitación, con la temática definida, al Consejo de Administración para su estudio y aprobación.	8 al 28 de febrero/06	Gerente
Estudio y aprobación de la propuesta por parte del Consejo de Administración.	16 de febrero al 27 de marzo/06	Consejo de Administración
Definir los recursos, trámites de contratación y programación de las sesiones de sensibilización, motivación y capacitación de los afiliados o clientes de la cooperativa.	16 de marzo al 30 de abril/06	Consejo de administración – Gerente

Ejecutar el proceso de acuerdo a la programación establecida	16 de mayo al 31 de diciembre/06	Gerente - contratista
Realizar seguimiento y control del proceso	16 de mayo al 31 de diciembre/06	Gerente – Junta de Vigilancia
PROYECTO 3, OBJETIVO 1		
Realizar los estudios de viabilidad en sus diferentes campos, de los nuevos servicios y beneficios a implementarse.	1 al 30 de marzo/06	Gerente
Presentar la propuesta a consideración del Consejo de Administración.	16 al 30 de abril/06	Gerente
Estudio y aprobación por parte del Consejo de Administración.	16 al 30 de mayo/06	Consejo de Administración
Elaborar la Reglamentación y asignar los recursos necesarios para los nuevos servicios	1 al 15 de junio/06	Consejo de Administración
Adelantar procesos de promoción, publicidad y venta de los nuevos servicios	16 de junio al 31 de diciembre/06	Mercaderista - Gerente
Hacer seguimiento y control de la implementación del nuevo Portafolio de servicios.	16 de junio al 31 de diciembre/06	Gerente – Junta de Vigilancia.
PROYECTO 3, OBJETIVO 2		
Elaborar y Presentar la propuesta a consideración del Consejo de Administración.	1 al 15 de Abril	Gerente
Estudio y aprobación por parte del Consejo de Administración.	16 al 30 de abril	Consejo de Administración
Definir los recursos y adelantar los trámites de contratación del personal profesional y elaboración del plan de Marketing y ventas.	1 de mayo al 30 de junio/06	Consejo de Administración – Gerente – contratista
Adelantar proceso de aprobación y adopción del Plan.	16 al 30 de junio/06	Gerente – mercaderista.
Reformar los estatutos para el ingreso de nuevos afiliados que no tengan relación directa con la administración municipal.	16 al 30 de julio/06	Asamblea general de delegados
Realizar seguimiento y control al plan de mercadeo.	1 de agosto al 31 de diciembre/06	Gerente – Junta de Vigilancia.
PROYECTO 4, OBJETIVO 1		
Elaborar y presentar la propuesta de alternativas de crecimiento económico y financiero a consideración del Consejo de Administración,	1 de enero al 15 de febrero/06	Gerente

Estudio, ajustes y aprobación por parte del Consejo de Administración.	16 de febrero al 7 de marzo/06	Consejo de Administración
Presentar a consideración de la asamblea general de delegados el plan de crecimiento económico y financiero, para su debate, ajustes y aprobación.	16 al 30 de marzo/06	Gerente – Consejo de Administración - Asamblea
Elaborar la reglamentación del plan de crecimiento aprobado en asamblea.	1 al 30 de abril/06	Consejo de Administración – Gerente
Realizar las gestiones necesarias de acuerdo a las metas programadas.	1 de mayo a 31 de diciembre/06	Gerente – Área financiera
Realizar seguimiento, control y evaluación al plan de crecimiento económico y financiero.	1 de mayo a 31 de diciembre/06	Gerente – Junta de Vigilancia.

Fuente: Esta investigación, Pasto 2005.

17.6 POLÍTICAS

Las políticas definidas para la cooperativa de empleados y jubilados del municipio de Pasto, reflejan los valores básicos del Plan de Acción, nos trazan directrices que permiten elegir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos. Dichas políticas están orientadas al acatamiento de las normas jurídico-legales que para el sector de economía solidaria existen a nivel nacional; al cumplimiento de un conjunto de normas económicas y sociales que caracterizan las organizaciones cooperativas y sobre las cuales se desarrollan todas sus actividades que son los principios y valores cooperativos.

Las políticas específicas del plan de acción de la organización están orientadas al mejoramiento integral, en todas y cada una de las dependencias que constituyen la entidad, en cuanto a estructura organizacional, desarrollo del talento humano, servicios y mercadeo, y crecimiento económico y financiero, para la satisfacción de las necesidades básicas del asociado y su núcleo familiar.

Se plantean las siguientes políticas:

1. *Aceptar y corregir las quejas y reclamos de los clientes:* Se refiere a atender con diligencia las quejas, respondiendo los reclamos máximo en 4 horas, reduciendo los reclamos a un 50%.
2. *Mantener una constante innovación (Kaizen) de nuestros productos, basado en la satisfacción de las necesidades del cliente y su núcleo familiar:* Investigar permanentemente sobre las necesidades de los clientes, de sus gustos, aficiones, hobbies, de su vida familiar y la manera de abordarlo con detalles contundentes, inesperados y agradables.

3. *Promover y afirmar la integridad de nuestro personal, nuestros clientes y nuestros productos y servicios:* mejorar la promoción y presentación publicitaria de nuestros productos y servicios; invertir en el crecimiento y desarrollo del talento humano.

4. *Prestación de un servicio excelente al cliente:* Elevar el grado de satisfacción al máximo, buscando minimizar la insatisfacción del cliente, tener clientes más que satisfechos, orientar la cooperativa hacia el servicio al cliente.

5. *Crecimiento con visión empresarial:* Aunque las cooperativas son entidades sin ánimo de lucro, deben manejarse como una empresa próspera, que arroje ganancias y no pérdidas, incrementando permanentemente su capital social, con inversiones que generen mayor rentabilidad y aumento de su patrimonio.

6. *Coordinación, trabajo en equipo y empoderamiento:* Es indispensable que todos y cada una de los organismos de la cooperativa, llámese Asamblea de Delegados. Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Gerencia y empleados directos e indirectos de la cooperativa, trabajen en forma coordinada y armónica, con criterios unificados, apuntando hacia la misma dirección, colectivamente, unir esfuerzos para lograr objetivos, con educación al personal, estimulación en el desarrollo de habilidades de liderazgo, autonomía, autoridad, con vivencias y no sólo con conferencias,

17.7 SEGUIMIENTO Y CONTROL

17.7.1 Importancia del Control. Es indispensable llevar a cabo un programa de control y evaluación al plan de acción propuesto con el fin de buscar el cumplimiento de los objetivos, actividades y metas trazados por la organización, detectar dificultades y proceder a realizar los ajustes y correctivos necesarios, de una forma oportuna y adecuada, permitiendo la retroalimentación de los procesos. Con el fin de realizar una verificación rápida del proceso de aplicación del plan de acción, la cooperativa deberá contar con una serie de instrumentos de seguimiento y evaluación que permitan conocer qué pasos se efectuaron, en qué momentos y con qué resultado, y qué falta por desarrollar.

El control general de gestión lo debe realizar en primer lugar el Gerente de la cooperativa, quien es el responsable directo; en segundo término, el Consejo de Administración, quien ejerce las funciones de dirección y administración de la cooperativa y como órgano natural de inspección y vigilancia, la Junta de Vigilancia.

El control y seguimiento se reporta de acuerdo al nivel jerárquico de la cooperativa y a las funciones asignadas así: los funcionarios o empleado reportan al Gerente; el Gerente al Consejo de Administración; el Consejo de Administración a la Asamblea de Delegados. Todo el anterior proceso de control y seguimiento es supervisado por la Junta de Vigilancia. El control debe ser permanente y la evaluación puede ser cada tres meses.

El control se hace mediante el seguimiento de las actividades en curso, para asegurar que se procure alcanzar los objetivos planteados, el control concurrente se efectuará primariamente a través de las actividades de supervisión de los gestores, mediante la observación personal en el lugar de trabajo, o sea la acción que se ejerce por parte de los responsables sobre sus subordinados, siguiendo la cadena formal de mando, ya que la responsabilidad propia del superior es interpretar para sus subordinados las ordenes recibidas de los niveles de mando.

Para realizar el control, seguimiento y evaluación la cooperativa debe diseñar un sistema de seguimiento a través de indicadores de gestión, con base en los objetivos específicos definidos en el plan de acción a un año.

17.8 INDICADORES DE GESTION

Objetivo 1. Ampliar la estructura orgánica de la cooperativa, plenamente reglamentada y con competencias definidas, para lograr una mayor funcionalidad, acorde a las necesidades de la institución.

- Grado de cumplimiento de la ampliación de la estructura orgánica de la cooperativa.

Para la medición del indicador se debe tener en cuenta como estándar, el cumplimiento del 100%, o sea el acto administrativo de la ampliación de la estructura organizacional y el nombramiento de los responsables de cada nueva área creada.

Ampliación ejecutada/ ampliación propuesta * 100

Objetivo 2: Elaborar manuales de procesos y procedimientos, para evitar la duplicidad de funciones y mejorar la prestación de los servicios en forma más eficiente y eficaz.

Para la medición de los indicadores se debe tener en cuenta como estándar, el cumplimiento del 100% de los manuales, ya que se deben trabajar paralelamente en cada dependencia o área.

- Grado de cumplimiento de elaboración de manuales de procesos y procedimientos

Número de manuales elaborados/ Número de manuales programados * 100

- Grado de adopción de los manuales de procesos y procedimientos.

Número de manuales adoptados/ Número de manuales elaborados *100

Objetivo 3: Diseñar e implementar un proceso de sensibilización, motivación y formación del talento humano de tipo gerencial dirigido a los diferentes estamentos de la cooperativa tendiente a mejorar el clima organizacional, manejo empresarial, el desempeño laboral y trabajo en equipo y liderazgo, permitiendo a su vez mejorar la atención al cliente, su satisfacción y por ende la competitividad de la cooperativa.

El estándar de cumplimiento de estos indicadores es de mínimo el 80%.

- Número de eventos de formación integral del talento humano realizados.

Número de eventos realizados / Número de eventos programados *100

- Número de personas de la administración de la cooperativa capacitadas.

Número de personas capacitadas efectivamente/ Número de personas programadas * 100

Objetivo 4: Diseñar e implementar un proceso de sensibilización, motivación y formación en cooperativismo, desarrollo empresarial y desarrollo humano, dirigido a sus afiliados, con el fin de desarrollar el sentido de pertenencia, los valores y principios cooperativos, lealtad con la empresa y la visión empresarial.

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 60%.

- Número de eventos de formación cooperativa y empresarial dirigida a los afiliados.

Número de eventos realizados / Número de eventos programados *100

- Número de afiliados de la cooperativa capacitados.

Número de afiliados capacitados efectivamente/ Número de afiliados programados * 100

Objetivo 5: Ampliar la gama o portafolio de servicios con atributos tales, que motiven su demanda en cuanto a beneficio, costos, montos, plazos adecuados y calidad del servicio, encaminado a la solución de nuevas necesidades de los clientes y sus familias.

- Número de nuevos servicios implementados

Número de servicios implementados / Número de servicios programados

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 80%.

- Porcentaje de afiliados atendidos con los nuevos servicios.

Número de asociados atendidos / Número Asociados programados *100

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 50%.

- Nivel de satisfacción de la prestación de los servicios nuevos.

Número de clientes satisfechos/ Número de clientes demandantes * 100

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 90%.

Objetivo 6: Diseñar e implementar un plan de Marketing y ventas, para la investigación de nuevos mercados, la organización de los servicios, la publicidad y promoción de la cooperativa y sus servicios a nivel de sus clientes, como de la comunidad en general, para propiciar el crecimiento económico de la cooperativa y contrarrestar la competencia generada en el sector.

- Nivel de cumplimiento de elaboración del Plan de Marketing.

Número de actividades realizadas / Número de actividades programadas *100

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 80%.

- Nivel de investigaciones realizadas a través del plan.

Número de investigaciones realizadas / Número de investigaciones propuestas *100

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 50%.

- Incremento de la demanda de los productos o servicios por publicidad y promoción del plan.

Número de demandantes / Número de demandantes programados *100.

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 30%.

Objetivo 7: Aumentar progresivamente el crecimiento económico y financiero de la cooperativa para atender la creciente demanda de productos y servicios por parte de los afiliados actuales y potenciales, minimizando riesgos generados por la competencia.

- Número de nuevos asociados ingresados en un año:

No de nuevos afiliados/ No de afiliados programados *100

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 15%.

- Porcentaje de crecimiento de capital social en un año:

$\text{Crecimiento logrado} / \text{Crecimiento programado} * 100$

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 30%.

- Porcentaje de crecimiento de Rentabilidad durante el ejercicio (un año).

$\text{Incremento de rentabilidad logrado} / \text{Incremento de Rentabilidad programado} * 100$

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 15% anual.

- Grado de disminución de los gastos operacionales – gastos generales anuales.

$\text{Decrecimiento logrado} / \text{Decrecimiento programado} * 100$

El estándar de cumplimiento del indicador es de mínimo el 50%.

18. CONCLUSIONES

- La Cooperativa de trabajadores Empleados y Jubilados del Municipio de Pasto Ltda. “COOTRAMUPASTO”, se creó en el año 1984 en respuesta a la problemática presentada a raíz de una grave crisis administrativa y financiera de la Alcaldía Municipal, quien incumplía constantemente con el pago de las obligaciones salariales y prestacionales sociales.
- De acuerdo a sus necesidades, la cooperativa ha venido realizando reformas de sus estatutos; con el fin de adecuarse a la legislación, como también para ampliar su radio de acción; en la actualidad cuenta con 607 asociados por haberse permitido el ingreso de otros estamentos sociales como la Secretaría de Tránsito y Transporte, la Secretaría de Salud, la EPS Cóndor, el Consejo Municipal, INVIPASTO, Secretaría de Educación Municipal, INVAP.
- El cooperativismo es y continuará siendo una alternativa para resolver necesidades sociales, las que son más evidentes y sentidas en tiempos de crisis, para lo cual se requerirá contar con el compromiso de todos los asociados y dirigentes, para hacer de ella un estamento fuerte y con proyección.
- La Cooperativa de trabajadores y jubilados del Municipio de Pasto, es una entidad privada de carácter cerrado o sea que sus afiliados tienen relación con la administración de el Municipio de Pasto o en su momento lo tuvieron y con el núcleo familiar.
- La cooperativa presta los siguientes servicios: ahorro (mínimo obligatorio y voluntario), préstamos ordinarios, préstamos extraordinarios, préstamos educativos, crédito de víveres a través de convenios, créditos varios (electrodomésticos, ropa y calzado), servicios funerarios a través del fondo preexequial, prestamos para recreación y turismo y prestamos para calamidad doméstica.
- En los últimos cinco años la Cooperativa ha mantenido una rentabilidad aceptable y creciente, aunque en niveles bajos.
- No hay un plan de mercadeo definido, únicamente cuando sale un nuevo producto o servicio, además no existe un área definida que lleve a cabo las actividades de mercadeo de los servicios.

- No se tiene un programa de capacitación para empleados y afiliados, ni se tiene en cuenta las iniciativas de los trabajadores.
- El manejo financiero de la Cooperativa es adecuado a los requerimientos actuales exigidos por la Superintendencia de Economía Solidaria.
- Luego del análisis de la situación de la Cooperativa de Trabajadores, Empleados y Jubilados del Municipio de Pasto, Ltda., se ha detectado una insuficiente gestión empresarial para el crecimiento y desarrollo de la entidad, lo que ha conllevado a la demanda insatisfecha de créditos, baja participación en el mercado, estancamiento financiero y oferta limitada de servicios.
- Se ha identificado que no existe seguimiento al afiliado, en el uso de los servicios para conocer el grado de satisfacción.
- Se ha detectado presencia de cooperativas con vínculo abierto tanto regionales, como nacionales con sede en la ciudad de San Juan de Pasto, que entran a competir por su gama de productos, servicios y beneficios adicionales con la cooperativa, colocando en riesgo la permanencia y lealtad de los afiliados tradicionales

19. RECOMENDACIONES

- La Cooperativa en estudio debe ampliar su portafolio de servicios de acuerdo a las expectativas de los asociados, buscando satisfacer sus necesidades.
- La cooperativa debe abrirse a otros sectores para incrementar el número de afiliados y por ende su capital de trabajo como por ejemplo a los trabajadores de libre nombramiento y remoción, los contratistas y los familiares de los asociados que trabajan en forma independiente o en alguna entidad pública o privada, para buscar un fortalecimiento de la entidad.
- Incorporar el servicio de capacitación dirigido al Talento Humano por medio de alianzas estratégicas con universidades, ESAP, SENA, para mejorar el capital social.
- Prestar asesoría para la conformación de famiempresas y microempresas a los asociados y sus familiares, servicio prestado directamente por la Cooperativa o a través de alianzas estratégicas para contribuir a la generación de nuevas fuentes de ingreso como de empleo, buscando un beneficio económico y social para el entorno.
- Incrementar el capital de trabajo a través de la gestión de créditos blandos provenientes de fondos nacionales para el sector solidario (FINDETER y otros).
- Brindar servicios de recreación y cultura directos o mediante convenios con entidades prestadoras de dichos servicios a nivel local (COMFAMILIAR), departamental y nacional.
- La Cooperativa debe invertir en instalaciones propias para su funcionamiento, para prestar un buen servicio a sus asociados y a la vez apalancar créditos y tener más respaldo económico aumentando su capital.
- En la ampliación del portafolio de servicios, hacer énfasis en la prestación de consecución de vivienda para sus asociados a mediano y largo plazo. Una posibilidad de facilitar esta acción sería adquirir un lote para conformar una asociación de vivienda o mediante la intermediación con fondos como FINDETER.

- La Cooperativa debe mejorar el mercadeo de portafolio de servicios creando el departamento de mercadeo y ventas, buscando tener más puntos de contacto con los afiliados y sus familias.
- La Cooperativa debe hacer un seguimiento y asesoramiento a los clientes para que conozcan a plenitud sus servicios y mirar el grado de satisfacción a sus necesidades.
- La Cooperativa debe buscar productos con diferenciación para lograr la competitividad en el mercado.
- Clasificar a los asociados constituyendo segmentos de mercado para prestar mejor sus servicios y buscar de acuerdo a esta clasificación nuevos servicios acordes a las necesidades de cada sector.
- Aplicar las estrategias de Penetración en el Mercado, Desarrollo de Mercado, Diversificación y Desarrollo del Producto, con el fin de crecer y poder competir ante cooperativas más competitivas.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSEN, Artur. Diccionario de Economía y Negocios, España, Editorial ESPASA, 1999.

BENAVIDES PAZ, Oscar, Módulo Entorno Social, Universidad de Nariño, Pasto, Agosto 2004

BETANCOURT GUERRERO, Benjamín. Módulo Competitividad y Estrategias: Universidad de Nariño, Pasto, mayo 2004.

----- Planeación Estratégica: Universidad de Nariño, Septiembre 2004.

BURBANO ORJUELA, Hernán. Módulo Entorno Tecnológico, Universidad de Nariño, Pasto, mayo 2004.

CABAL ESCANDON, Maria Fernanda. Formulación y Evaluación de Proyectos, Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2000. 41-55 p

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO NACIONAL, COFINAL, Informe de Gestión, Estatuto y Portafolio de Servicios, Pasto, 2004.

COOPERATIVA DE SERVICIOS FINANCIEROS, COOSERP. Revista Coopserp al día, Año 4, Edición Número 5, agosto 2005.

COOPERATIVA DE LOS TRABAJADORES DEL ISS. Estados Financieros, Portafolio de Servicios, Estatutos y Revista el A.B.C. de Cooptraiss, Pasto, agosto de 2005.

COOPERATIVA DE TRABAJADORES, EMPLEADOS Y JUBILADOS DEL MUNICIPIO DE PASTO. Estatutos, Informe Social y Financiero, Informador Solidario veinte años, Pasto, 2003-2004.

DAVID, R. Fred. Conceptos de Administración Estratégica, 5ª Edición en Español, México 1.997.

DRUCKER, Peter (1959) Long range Planning Management Science.

FERRE TRENSANO, José María y otros. Enciclopedia de Marketing y ventas, España, Editorial Grupo Océano/ Centrum, España.

GISPERT, Carlos y otros. Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa, Editorial Grupo Océano/ Centrum, España

HABIB, Merheg. Senador de la República. Colombia en Contravía, Editorial Oveja Negra, Bogotá, Agosto de 2005

HENDERSON, Bruce (1983). "El concepto de Estrategia" en Manual de Administración Estratégica. México, McGraw Hill. Capítulo 1.

IVANCEVICH, John M. Gestión Calidad y competitividad, Editorial Irwin, Bogotá, Colombia 2002.

LINDEGAARD VEGA, Eugenia y otro, Enciclopedia del Empresario. Barcelona (España). Editorial Océano/ Centrum, 2000 - 2001.

MARTINEZ RIVADENEIRA, Ricardo. Módulo Balanced Scorecard, Universidad de Nariño, Pasto, octubre 2004.

MEDINA NIETO, Felipe. Planeación y Gestión Estratégica en Empresas Cooperativas, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 2000.

OHMAE, Kenichi (1982). La mente del estratega. México, McGraw Hill.

PEREZ CASTAÑO, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Departamento de Dirección y Gestión administrativa, Cali 1990.

PORTER, Michael (1984) Estrategia Competitiva. México, Editorial CECOSA.

RODRÍGUEZ TORRES, Edgar .Módulo Entorno Económico. Universidad de Nariño, Pasto, junio 2004.

RODRÍGUEZ , Gloria y Otra. Formulación de un Plan Estratégico para el Hotel Don Saúl en la ciudad San Juan de Pasto, Universidad de Nariño, 2000.

RUSELL, Ackoff (1970). A concept of corporative planning. New York Willey Intercience.

SOLARTE ESPARZA, Ernesto. Módulo Modelos Gerenciales. Universidad de Nariño, Pasto, mayo 2004.

ESPENDOLINI, Michael J. Benchmarking, Grupo Editorial Norma, Bogotá 2004.

YÉPEZ PONCE, Rodrigo. Módulo Entorno Jurídico, Universidad de Nariño, Pasto, Octubre 2004.

ZABALA SALAZAR, Hernando. Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas Asociativas y Solidarias, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Educación, Editorial Teoría del color, Medellín, Colombia 2005.

ANEXOS

