

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA COOPGALERAS LTDA. EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, 2013-2015.**

**OMAR ANTONIO BASTIDAS HOYOS
RICARDO JAVIER BURGOS ACOSTA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO.
2013**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA COOPGALERAS LTDA. EN LA
CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, 2013-2015.**

**OMAR ANTONIO BASTIDAS HOYOS
RICARDO JAVIER BURGOS ACOSTA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
MG. CARLOS OMAR OJEDA ENRIQUEZ.
Administrador de Empresas.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO.
2013**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2013.

DEDICATORIA

Este trabajo de Tesis está dedicado a un amigo muy especial DIOS por darme las fuerzas necesarias en aquellos momentos difíciles en que más las necesite y bendecirme con la posibilidad de caminar sin tropezar a su lado durante toda mi vida

Gracias a mis padres que hoy no están aquí Luis Ignacio y Gertrudis por darme el ser y que por sus enseñanzas que fueron la base para ser quien soy hoy una persona de bien con muchos valores

Gracias a mi esposa Adriana por inspirar mi poesía, caminar a mi lado durante todo este tiempo y mostrarme con una sonrisa que el amor de verdad existe y a mis dos chiquitinas Saharita e Isabella por esos pucheros que me hacen enamorarme más y seguir luchando y quiero dejarles un legado que a pesar de las dificultades y obstáculos que se les presente en la vida todo se puede vencer y LOGRAR tus sueños en la gracia de Dios.

Gracias a mi familia en especial a mi hermana Alegría quien desde pequeño me motivo a estudiar y siempre me acompañado en silencio con su comprensión, apoyo y oración, a Ruby, Teresa, Nubia, sobrinos (as), mi suegra Nidia, mis cuñadas Clarita y Patricia y a los que no están aquí pero están en mi recuerdo y en mi corazón mi cuñado Vicente y mi hermano Silvio.

Gracias a los amigos a los que me han quitado horas de compañía, el nombrar a todos sería muy extensivo por ello doy mil gracias por estar ahí incondicionalmente.

Agradecimiento de manera especial y sincera al Dr. José Luis Benavides por su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas, ha sido un aporte invaluable y un súper especial a mi compañero de Tesis Ricardo por su paciencia, disponibilidad y su participación, ha enriquecido el trabajo realizado y además ha surgido una bella y sólida amistad.

DEDICATORIA

Una dedicación especial a Dios, fuente de luz y sabiduría; por la oportunidad que le dio a mi vida de adquirir conocimiento y cada día ser mejor ser humano. A María santísima mi gran estrella de mar que siempre orienta mi remar, todos los días de mi vida.

A mi esposa Martha Cecilia, por su amor incondicional, por su cariño desinteresado, por permitirme en todo este tiempo estar a su lado y compartir su vida, gracias por entregarme lo mejor de ti como persona, eres un ser humano excepcional del cual aprendo mucho a diario y siempre quiero estar contigo y cumplir muchos sueños juntos. Te amo.

A mis hijos, el Ingeniero Ricardo Andrés y la abogada Katherine Alexandra, que son el amor de mi vida, su presencia es el regalo más grande que Dios me ha hecho. Que con su apoyo y comprensión en los momentos difíciles, siempre estarán perennes en mi vida y en mi corazón; ustedes son la prolongación de mi existencia y la proyección de todos mis sueños, los amo como a nadie en el mundo.

A mis padres, a quienes les debo todo en la vida por todo su apoyo Y por el amor incondicional. A mi madre Teresa, mi viejita del alma, quien desde niño nunca me faltado su amor y apoyo, a quien siempre la considero la luz y la guía en esta vida, todo mi amor y cariño y gratitud de siempre. A mi papa Heriberto, el mejor amigo de mi vida, el incondicional de siempre quien nunca ha dudado en apoyarme y comprenderme, para darme lo mejor de su existencia, tu gentil generosidad y compañía, comprometen mi gratitud eternamente, gracias por ser mi amigo.

*A mis hermanos, Franco, Marlene, Andrés, Janeth, Nubia, Nhora y Paola.
A mis cuñados y sobrinos.*

RICARDO JAVIER,

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento especial al doctor Carlos Omar Ojeda, nuestro director de trabajo, Por la paciencia y el aporte fundamental para la culminación del mismo.

Al Consejo de Administración y la Asamblea General de socios de Coopgaleras Ltda., por su decidido apoyo y comprensión en la elaboración de todas las etapas de este trabajo.

A las directivas de la Universidad, en especial al doctor José Luis Benavides, por su amistad y apoyo incondicional.

Al doctor Rodrigo Yepes Ponce, por su aporte y valiosa colaboración.

LOS AUTORES.

RESUMEN

Este trabajo de investigación busca desarrollar un modelo de planeación estratégica para la Administración Cooperativa de Municipios Galeras – COOPGALERAS LTDA-.

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

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

La planeación deberá ser el norte para los miembros de la alta dirección de la Administración Cooperativa de municipios Galeras Limitada – Coopgaleras Ltda., para que se planeen y se proyecten al futuro, desarrollen procedimientos y operaciones necesarios, de manera que el consejo de Administración y los municipios socios sean capacitados, entiendan, conozcan y apropien los procesos a seguir.

ABSTRACT

This research seeks to develop a strategic planning model for the Union of Municipalities Administration Galeras -COOP GALERAS LTDA.

The research defines the strategic direction based on corporate principles, to know where the company is today, where it wants, and where it can go.

It takes a strategic diagnosis as a framework for analyzing the current situation of Cooperative Management, both internally and to its environment, raises strategic options, formulates and proposes their implementation and monitoring.

The planning should be entrusted to the members of the senior management of the Galeras Municipalities Cooperative Management Limited - Coop Galeras Ltda, that we plan and project into the future, develop necessary procedures and operations so that the Board of Directors and member municipalities are trained, understand, know and ownership processes to follow.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	22
1.2 LINEA.....	22
1.3 SUB – LÍNEA.....	22
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.4.1 Descripción del Problema.....	23
1.4.2 Formulación del problema.....	23
1.4.3 Sistematización del problema.....	24
2. OBJETIVOS	25
2.1 OBJETIVO GENERAL	25
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
3. JUSTIFICACIÓN	26
3.1 TEÓRICA.....	26
3.2 METODOLÓGICA.....	27
3.3 PRÁCTICA	27
3.4 DELIMITACIÓN.....	27
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	28
4.1 ANTECEDENTES.....	28
4.2 MARCO CONTEXTUAL O SITUACIONAL	29
4.2.1 Presentación de la empresa.....	29
4.2.1.1 Departamento Jurídico.....	33
4.2.1.2. Departamento De Construcción, Consultoría Y Servicios Técnicos.....	33
4.2.1.3 Departamento de Consumo y Mercadeo.....	33
4.2.2 Políticas	34
4.2.2.1 Políticas asociativas y de participación	34
4.2.2.2 Políticas de servicios:	34

4.2.2.3	Políticas Financieras	34
4.2.2.4	Políticas administrativas y de administración del talento humano	34
4.2.2.5	Políticas de relaciones y de integración:	34
4.2.2.6	Principios	35
4.2.3	COOPGALERAS LTDA	35
4.2.3.1	Administración democrática	35
4.2.3.2	Cooperación entre cooperativas	35
4.2.3.3	Afiliación voluntaria y abierta.....	35
4.2.3.4	Autonomía e independencia.....	35
4.2.3.5	Formación, capacitación y divulgación	35
4.2.3.6	Compromiso con la comunidad.....	36
4.2.3.7	Participación económica de los asociados.....	36
4.2.3.8	Valores.....	36
4.2.3.9	Honestidad:	36
4.2.3.10	Fraternidad:	36
4.2.3.11	Solidaridad.....	36
4.2.3.12	Universalidad:.....	36
4.2.3.13	Participación:.....	36
4.2.3.14	Pertenencia	37
4.2.3.15	Superación	37
4.2.4	Los productos o servicios que ofrece	37
4.2.4.1	Obras públicas	37
4.2.4.2	Suministros.....	38
4.2.5	El Mercado	38
4.2.5.1	Municipios del Departamento de Nariño.....	39
4.2.5.2	Municipios del Departamento del Putumayo.....	40
4.2.5.3	A nivel nacional.	41
4.2.5.4	Nivel departamental	41
4.3	MARCO LEGAL	42
4.3.1	El derecho solidario en el ordenamiento jurídico colombiano	42

4.3.2	Economía Solidaria Aspectos Legales Básicos.	44
4.3.2.1	Definición.....	44
4.3.2.2	Declaratoria de interés común	44
4.3.2.3	Principios de la economía solidaria	45
4.3.2.4	Fines de la economía solidaria.....	45
4.3.2.5	Organizaciones solidarias	45
4.3.2.6	De las relaciones de las organizaciones de economía solidaria con el desarrollo territorial.	47
4.3.2.7	Administraciones Públicas Cooperativas.....	48
4.4	MARCO HISTÓRICO.....	49
4.4.1	Historia de la economía solidaria	49
4.4.2	Historia de la economía solidaria en Colombia	52
4.5	MARCO CONCEPTUAL.....	55
4.6	MARCO TEÓRICO	61
4.6.1	Concepto de planeación estratégica.....	61
4.6.2	Proceso estratégico.	62
4.6.3	Historia y caracterización de la empresa.....	63
4.6.4	Diagnostico estratégico	63
4.6.5	Análisis del entorno externo.	64
4.6.6	Análisis del entorno interno.	64
4.6.7	Direccionamiento estratégico.	65
4.6.8	Los principios corporativos	65
4.6.9	La cultura corporativa.	65
4.6.10	Misión.....	65
4.6.11	Visión.	66
4.6.12	Objetivos corporativos.	67
4.6.13	Formulación de estrategias	67
4.6.14	Eta pa de insumos	68
4.6.15	Matriz Perfil de Capacidades Internas. [PCI].....	68
4.6.16	Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas. [POAM].	70

4.6.17	Descripción de las principales amenazas:	75
4.6.18	Descripción de las principales oportunidades	78
4.6.19	Descripción de las principales debilidades.....	84
4.6.20	Matriz de evaluación de factores internos. [MEFI].	86
4.6.21	Matriz de evaluación de factores externos. [MEFE].	89
4.6.22.	Factores claves de éxito:	93
4.6.23	Análisis sectorial competitivo.....	99
4.6.23.1	Presentación del sector al que pertenece la empresa.....	99
4.6.23.2	Análisis territorial.....	101
4.6.23.2	Análisis sectorial de las fuerzas competitivas	102
4.6.23.2.1	Análisis de la entrada de nuevos competidores	102
4.6.23.2.2	Análisis de los productos sustitutos.	102
4.6.23.2.3	Análisis del poder de negociación de proveedores.	103
4.6.23.2.4	Análisis del poder de negociación de los compradores.....	103
4.6.23.2.5	Etapas de adecuación o ajustes.	106
4.6.23.2.6	Matriz DOFA.....	106
4.6.23.2.7	Matriz Interna – Externa. [I/E].....	108
4.6.23.2.8	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción..	109
4.6.23.2.9	Etapas de decisiones.....	110
4.6.23.2.10	Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica [MCPE].	110
5.	METODOLOGIA.....	112
5.1	PARADIGMA	112
5.2	ENFOQUE	112
5.4	METODO DE INVESTIGACIÓN.	113
5.5	FUENTES DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	113
5.6	INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	114
5.7	RECURSOS	114
5.7.1	Humanos_	114
5.7.2	Técnicos	114

6.	VALORES AGREGADOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....	115
6.1	EL VALOR AGREGADO	115
6.2	VENTAJAS COMPETITIVAS.	116
6.2.1	Alianzas estratégicas	116
6.2.2	Fomento de la educación solidaria	116
6.3.3	Estrategia comercial	116
7.	DISPOSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA	118
7.1	ANALISIS DE VARIABLE INTERNAS	118
7.1.1	Planeación.....	118
7.1.2	Organización	118
7.1.3	Dirección.....	118
7.1.4	Control	119
7.1.5	Sistemas de Mercadeo	119
7.1.6	Productividad de mercadeo.....	119
7.1.7	Área financiera	120
7.1.8	Área social.....	120
7.2	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	121
7.3	ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS.	122
7.3.1	Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales y Políticas.....	122
7.3.2	Fuerzas tecnológicas	123
7.3.3	Fuerzas competitivas	123
7.4	ENTORNO SOCIOCULTURAL.....	123
7.5	DIAGNOSTICO DEL ENTORNO TECNOLÓGICO	124
8.	OBJETIVOS DE MERCADEO	125
8.1	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	125
8.2	RESULTADOS A LOGRAR EN EL MERCADO.	125
8.3	PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO	126
8.4	VENTAJAS COMPETITIVAS QUE SE GENERAN.	129
8.5	VENTAJAS COMPETITIVAS A GENERAR.	129
8.6	PROYECCION DE LA DEMANDA.....	130

8.7	ANÁLISIS COMERCIAL.....	130
8.8	PLAN DE ACCIÓN.....	131
9.	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y METAS.....	133
9.1	LÍNEA DE DIRECCIÓN.....	133
9.2	LÍNEA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	135
9.3	LÍNEA DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.....	136
9.4	LÍNEA DE GESTIÓN SOCIAL.....	137
10.	CONCLUSIONES.....	146
11.	RECOMENDACIONES.....	147
	BIBLIOGRAFÍA.....	149
	NETGRAFÍA.....	151

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Principios Corporativos (Éticos Y Sociales).....	42
Cuadro 2. Principios Corporativos (Económicos Y Políticos).	42
Cuadro 3. Matriz perfil de capacidades internas. [pci]- Coopgaleras Ltda	69
Cuadro 4. Entorno – político /legal	72
Cuadro 5. Entorno – económico	73
Cuadro 6. Entorno – tecnológico	73
Cuadro 7. Entorno – global	74
Cuadro 8. Área de gestión: Gerencia	81
Cuadro 9. Área de gestión: mercadeo.....	82
Cuadro 10. Área de gestión: operaciones.....	83
Cuadro 11. Área de gestión: personal	83
Cuadro 12. Área de gestión: finanzas	84
Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos - E.F.I	86
Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos - E.F.I	88
Cuadro 15. Matriz de Evaluación de Factores Externos - E.F.E	90
Cuadro 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos. E.F.E.....	92
Cuadro 17. Matriz del perfil competitivo	96
Cuadro 18. Matriz del perfil competitivo	97
Cuadro 19. Análisis sectorial competitivo.....	100
Cuadro 20. Análisis de la matriz DOFA.....	107
Cuadro 21. Construcción de vías. (En pesos colombianos)	126
Cuadro 22. Año 2012-construcción de vías	126
Cuadro 23. Ingresos totales (en pesos) bienes y obras civiles.....	130
Cuadro 24. Demanda proyectada – VENTAS. En Pesos colombianos – 3 años.130	
Cuadro 25. Análisis comercial.....	130
Cuadro 26. Líneas de dirección.	134

Cuadro 27. Líneas de gestión administrativa.	135
Cuadro 28. Líneas de intermediación financiera.	137
Cuadro 29. Líneas de gestión social.	138
Cuadro 30. Plan de Acción de COOPGALERAS LTDA.	139

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama – Coopgaleras Ltda.	32
Figura 2. Proceso Estratégico.	63
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	98
Figura 4. Radar de competitividad.....	104

LISTA DE GRAFICOS

	Pág.
Grafico 1. Matriz interna – externa i/e	108
Grafico 2. Matriz Peyea	110
Grafico 3. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica [MCPE]	111
Grafico 4. Matriz Boston Consulting Group	127

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años el mundo viene sufriendo transformaciones a una velocidad y niveles que nadie imaginaba; sin embargo, las organizaciones deben reinventarse de tal manera que superen los retos y sean capaces de acondicionarse a los cambios que el mercado les exige.

COOPGALERAS LTDA. Es una organización que debe estar al nivel de excelencia y eficiencia que el sector cooperativo requiere y por encima de los estándares que las entidades públicas mantienen.

El plan de desarrollo estratégico se constituye en guía para conducir a COOPGALERAS LTDA, a ocupar sitios de liderazgo en el sector de la economía solidaria, a ser generadora de bienestar y calidad de vida de sus asociados y sus entornos, con aprovechamiento de los desarrollos académicos, administrativos y tecnológico del sector, y a proyectar y diversificar sus servicios con pertinencia social y visión del país.

Este plan institucional orienta la organización hacia el futuro, establece sus propósitos, propone su manera de actuar y define los medios para lograr la Misión y Visión a través del tiempo, buscando la inserción en el mundo globalizado y tratando de garantizar la adaptación de la Administración Cooperativa COOPGALERAS LTDA, aun medio competitivo y por consiguiente, asegurar su supervivencia.

En concordancia con lo anterior la entidad viene desarrollando la primera fase de este cambio consolidando su visión estratégica, incorporando un Sistema de Gestión Integral y adaptando sus procesos con los estándares de Calidad esperados.

La alta gerencia tiene como responsabilidad direccionar estratégicamente a la empresa hacia la competitividad, para lo cual debe tener en cuenta que por ser la organización un sistema social, abierto, dinámico, complejo y probabilístico se enfrenta a muchos factores del entorno externo que además son cambiantes en el tiempo, trayendo cada vez mayores retos para la gerencia. Pero al igual que estos, también son de mucha relevancia los factores internos, los recursos con que cuenta la empresa para desenvolverse en un ambiente competitivo, es importante conocer la capacidad interna de la empresa, si somos conscientes de nuestras fortalezas y debilidades, así como las de la competencia será más fácil definir el curso de acción a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

De esta manera se continúa la construcción de la Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS Ltda. – preparada para el futuro, abierta al cambio y a la interacción con su entorno; dinámica, eficiente y garante

del servicio a sus asociados y que, por medio de los conocimientos y capacidades de éstos, se convierte en factor fundamental del desarrollo social y económico y en fuente potencial del crecimiento de toda la comunidad asociada y asuma como premisa fundamental que es una entidad que ofrece a sus asociados variadas opciones y facilidades, en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades.

A continuación en el desarrollo de este trabajo se presenta un ejercicio práctico de aplicación de Planeación Estratégica en la Administración Cooperativa de Municipios Galeras Ltda. COOPGALERAS LTDA. Partiendo de la situación actual de la empresa y del conocimiento de sus principios y valores para finalmente perfilar su futuro y llegar a un redireccionamiento que le permita salir avante, eliminando sus debilidades y amenazas potencializando sus fortalezas y oportunidades. Un agradecimiento especial al Dr. Benjamín Betancourt G por sus orientaciones y por permitirnos compartir sus experiencias profesionales, de la cuales estamos seguros queremos sacar el mejor provecho para el mejoramiento de nuestras empresas; su gentil colaboración y ayuda comprometen nuestra gratitud.

Es conveniente resaltar también que los autores de este de este trabajo de investigación, se desempeñan como Gerente General (A.E Omar Antonio Bastidas) y Revisor Fiscal (C.P Ricardo Javier Burgos) de COOPGALERAS LTDA. Quienes proporcionaron la información necesaria y todos los elementos necesarios para llevar a feliz término la culminación del mismo.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Plan estratégico.

1.2 LINEA

Gestión y Desarrollo Humano sostenible: cuyo propósito es “investigar las relaciones entre la gestión organizacional y el desarrollo humano sostenible, que generen nuevos conocimientos para establecer alternativas que potencien la articulación dialéctica entre estos fenómenos y se visualicen posibilidades concretas de impulsar el progreso individual y el colectivo en la región.”¹.

1.3 SUB – LÍNEA

ORGANIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOCIAL.

Cuyo propósito es “investigar las relaciones dialécticas entre la gestión en las organizaciones, la competitividad y el desarrollo social en términos de los procesos de cambio exigibles a las organizaciones de la región, enfocados hacia el desarrollo humano sostenible”.

Coopgaleras Ltda. como una organización solidaria debe cumplir ciertos fines como: Promover el desarrollo integral del ser humano, generar prácticas que consoliden el pensamiento solidario, crítico y emprendedor; contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa, participar en diseño y ejecución de planes, programas y proyectos; participar en el desarrollo económico y social del país; garantizar a sus miembros la participación y acceso sin discriminaciones a la formación e información, trabajo, propiedad, gestión y distribución equitativa. Las rigen principios como: Prevalencia del ser humano; la esencia del espíritu para contribuir con los demás partiendo del ser humano como individuo; organización con una estructura administrativa clara; libre adhesión y retiro, es decir que deben ser organizaciones abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios; propiedad asociativa, es decir que los asociados contribuyen de manera equitativa al patrimonio de su empresa; participación económica de los asociados, formación e información, es decir que la empresa debe generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones solidarias; servicios a la comunidad; el carácter de empresa,

¹Acuerdo Nro. 142 de Septiembre 24 de 2008; comité de investigaciones de la Universidad de Nariño.

integración con otras organizaciones del sector; promoción a la cultura ecológica solidaria.

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.4.1 Descripción del Problema. La gran mayoría de las entidades de economía solidaria y empresas del Municipio de Pasto y del Departamento de Nariño son pequeñas y medianas empresas, y una de las debilidades de estas Pymes es no contar con un plan estratégico e incluso presentan dificultades para realizar un plan a largo plazo, se observa que estas han crecido sin una misión y visión del negocio que oriente sus esfuerzos de manera más competitiva, además tienen una percepción errónea, de que los planes estratégicos son para las grandes empresas.

La Administración Cooperativa de Municipios Galeras – Coopgaleras Ltda., desde su creación hasta la presente fecha no cuenta con un plan estratégico organizacional, en el que se detalle de manera específica sus objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional, filosofía corporativa, su misión y visión que le permitan planear, organizar, dirigir y controlar el desempeño de las diferentes actividades de la empresa, esto impide a la Gerencia tomar decisiones acordes a las necesidades que se presentan en el entorno cambiante, como lo es el de un marco jurídico inestable que no ha permitido continuar con políticas trazadas con el fin de lograr el objetivo social propuesto por las directrices tanto del Consejo de Administración como de la Asamblea de Socios y que le contribuyan a Coopgaleras Ltda., Un desarrollo integral dinámico, competitivo y constante.

El Gerente, el Consejo de Administración y el personal administrativo y directivo de Coopgaleras Ltda., son conscientes de esta situación y de la necesidad del diseño y ejecución de un buen plan estratégico, que permita establecer claramente hacia dónde se quiere llegar, cuáles son las herramientas que va a utilizar y los indicadores para medir continuamente la consecución de los objetivos propuestos, y así orientar sus esfuerzos a ampliar su mercado, enfrentar y superar la competencia, alcanzar niveles de productividad y competitividad aceptables, generar mayor rentabilidad a sus socios y lograr la satisfacción de los clientes reales como potenciales.

1.4.2 Formulación del problema. ¿Cuáles son los aspectos a considerar en el diseño de un plan estratégico para “ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA DE MUNICIPIOS GALERAS LIMITADA – COOPGALERAS LTDA.” ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, para fortalecer su posición competitiva y cumplir una mejor función social?

1.4.3 Sistematización del problema.

- ¿La falta de un diagnóstico interno de Coopgaleras Ltda., la afecta para tomar decisiones oportunas?
- ¿Cuáles son los factores del entorno externo a Coopgaleras Ltda., se toma como referencia en su proceso de planeación?
- ¿Debe Coopgaleras Ltda., elaborar el plan de acción que permita desarrollar actividades enfocadas en el mejoramiento de su dirección y planeación estratégica?
- ¿De qué manera Coopgaleras Ltda., mejoraría su competitividad si se formula y ejecuta un plan de direccionamiento estratégico?
- ¿La inexistencia de un plan estratégico ha provocado que Coopgaleras Ltda., no establezca claramente sus objetivos, ni prevea planes de acción para posibles eventualidades y contingencias?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para la Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA - en la ciudad de San Juan de Pasto, 2013 – 2015.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la situación interna actual de la empresa COOPGALERAS LTDA.
- Analizar el ambiente externo de la cooperativa.
- Definir las opciones estratégicas que harán parte del plan de acción.
- Realizar el direccionamiento estratégico de la administración cooperativa.
- Diseñar un plan operativo que permita la materialización de las estrategias. en cada una de las áreas para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

3. JUSTIFICACIÓN

La acción social de las empresas de economía solidaria debe, propender e identificar intereses comunes y concretos, cuya prioridad también debe establecerse para concentrar en ellos los esfuerzos; debe emplear en la mejor forma posible los recursos y las acciones colectivas, porque la explosión de múltiples iniciativas particulares, orientadas al bienestar común, pueden producir ineficacia en los resultados, COOPGALERAS LTDA, a través de sus administradores (Consejo de Administración y Gerencia), y con el apoyo permanente de los comités que sean necesarios y pertinentes, diseñará, reglamentará y pondrá al servicio de su base social y la comunidad en general, servicios útiles al desarrollo local y regional y que generen beneficios sociales y económicos adecuados y equitativos. Si bien los aspectos conceptuales y filosóficos de la acción social, circunscriben un ámbito de la responsabilidad social específica, no obstante, como ya se indicó, la acción social requiere del uso riguroso de las ciencias administrativas y económicas para equilibrar los propósitos intrínsecos de la empresa, como son lo económico y lo social. COOPGALERAS LTDA, busca mantener la satisfacción de sus asociados y clientes externos, con los servicios y las relaciones que permiten la prestación de los mismos; por ello, entiende que el ambiente laboral satisfactorio, la capacitación, el buen trato y la disposición de todos los colaboradores en las actividades administrativas y operativas, son claves para proyectar una imagen siempre positiva. Logrando ese primer momento de la planeación social- situación actual- debe la empresa diseñar y comprometerse con estrategias de largo alcance que garanticen una acción social permanente, secuencial y continua.

3.1 TEÓRICA

El proyecto de investigación busca mediante la aplicación metodológica de la planeación estratégica según el modelo de Humberto Serna y las tendencias actuales en materia de administración, producción, conceptos básicos de mercadeo y finanzas; encontrar explicaciones a la situación interna de la administración cooperativa y del entorno que afectan directamente en el desarrollo productivo y comercial de la Administración Cooperativa de Municipios Galeras Ltda. Con el objetivo de generar alternativas de solución aplicables a la situación actual de tal manera que reactive la dinámica de la empresa y por ende alcanzar de manera significativa los objetivos sociales, comunitarios y empresariales.

3.2 METODOLÓGICA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto se hará uso de fuentes de información primarias y secundarias con el fin de lograr identificar y observar lo diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa cooperativa objeto de estudio.

3.3 PRÁCTICA

El resultado de esta investigación permite encontrar soluciones para mejorar el desempeño productivo de la organización cooperativa, de igual manera reactivar la parte comercial y tomar decisiones administrativas, económicas y financieras bajo un fundamento administrativo y contable eficiente generando resultados positivos a nivel de empresa y a nivel de región por su aporte económico en el desarrollo social del departamento de Nariño.

3.4 DELIMITACIÓN.

La presente investigación se limita al diseño de un plan estratégico para la Administración Cooperativa de Municipios Coopgaleras Ltda., ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto, con rango de acción en el departamento de Nariño.

Esta investigación se desarrollara entre Junio de 2011 a Diciembre de 2012.

4. MARCOS DE REFERENCIA.

4.1 ANTECEDENTES

Haciendo una revisión bibliográfica de estudios relacionados con el tema específico, se observa que no existe investigaciones para las administraciones públicas que es el caso de Coopgaleras sin embargo, se tomara como referencia planes estratégicos de otro tipo de cooperativas, así:

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA COOPERATIVA MULTIACTIVA AGROPISCÍCOLA DE LA COCHA, COOMACO, CORREGIMIENTO DEL ENCANO, MUNICIPIO DE PASTO. Autores: Nubia Stella Erazo Mendoza y Gustavo Alberto Vela Guerrero. UNIVERSIDAD DE NARIÑO; facultad de ciencias económicas y administrativas. Especialización en alta gerencia; San Juan de Pasto 2007.

Entre la conclusiones más importantes y semejantes con el presente trabajo, se encuentran: 1.) Presenta debilidades como la usencia de un plan estratégico que direcciona el actuar de la empresa, deficiente sistema de control de procesos productivos escasa inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos, escaso capital de trabajo que limitan incrementar volúmenes de producción para atender la demanda del mercado local y nacional.2.)En el desarrollo de su actividad económica también presenta riesgos y tiene graves amenazas externas, estas se encuentran principalmente en problemas de orden público en la región, que en la actualidad se han disminuido.

Para el presente trabajo, nos servirán de referencia, por cuanto la naturaleza jurídica es compatible y además carecen de un plan estratégico adecuado y tiene como amenazas potenciales el orden público, factor político y social que puede afectar también el cumplimiento del objeto social dela Cooperativa Coopgaleras Ltda. La alta gerencia debe hacer que los objetivos globales corporativos y estrategias se reflejen en los planes funcionales y operativos en cada área.

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES – COACREMAT LTDA. Autores: Liliana del Carmen Guerrero Terán y Gina Elizabeth Melo Carvajal UNIVERSIDAD DE NARIÑO; facultad de ciencias económicas y administrativas especialización en finanzas; San Juan de Pasto 2010.

Las conclusiones que merecen resaltarse de este trabajo se encuentran:

1.) De manera particular se puede afirmar que analizados los entornos de la empresa, se establece un ambiente de oportunidades que pueden ser positivas, replanteando la estrategia, ampliando el mercado de clientes, al igual que es

necesario aprovechar la posición en que se encuentra debido a sus ventajas competitivas.2.) La administración de estrategias dentro del proceso de planeación es muy importante, el lograr obtener beneficios para la cooperativa requiere que el proceso se base en la participación, tanto gerentes como trabajadores deben comprometerse a brindar su apoyo a la organización.

Este estudio nos sirve de referencia por cuanto implica que se apliquen en la toma de decisiones, refuerzo de los aspectos de capacidad de servicio, fortalecimiento en el área de atención al cliente e inversión en valor agregado para atraer a los clientes actuales y potenciales.

4.2 MARCO CONTEXTUAL O SITUACIONAL

4.2.1 Presentación de la empresa. La Administración Cooperativa De Municipios Del Galeras Limitada “COOPGALERAS LTDA” es una empresa localizada en la carrera 24 No. 20-14 Edificio Toro Villota de la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, República de Colombia. COOPGALERAS LTDA, es una Administración Pública Cooperativa y se constituyó mediante escritura pública, de la notaria tercera del circuito de Pasto- número 0987567 del 20 de Diciembre de 2001, con certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio de Pasto, del 10 de Diciembre del 2001, bajo el número 6944 del Libro I. Conformada por cinco (5) entidades territoriales del Municipio de Nariño:

- 1.- Municipio de Ricaurte (Nar);
- 2.- Municipio de Funes (Nar);
- 3.- Municipio de Policarpa (Nar);
- 4.- Municipio de Guaitarilla (Nar);
- 5.- Municipio de Iles (Nar).

COOPGALERAS LTDA, es una entidad componente del sector solidario-cooperativo, contemplada en la ley 79 de Diciembre 23 de 1988 “ POR LA CUAL SE ACTUALIZA LA LEGISLACION COOPERATIVA”; Así mismo el decreto 1482 de Julio 7 de 1989, cuyo objeto principal fue dotar a las empresa de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas de un marco jurídico que permita su desarrollo, favorecer la prestación de servicios a la comunidad e impulsar su organización bajo la modalidad cooperativa y garantizarles el apoyo del estado a aquellas. La Administración Pública Cooperativa de Municipios Galeras Ltda. – **COOPGALERAS LTDA** - es componente del sector solidario y aparte de ser receptora de los privilegios que le otorga esa condición, tiene por objeto principal **PRESTAR SERVICIOS A SUS ASOCIADOS Y NO ASOCIADOS, SIN ÁNIMO DE LUCRO.**

ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA DE MUNICIPIOS GALERAS LTDA.



MISION

“Prestar nuestros servicios de contratación estatal, en obras públicas, asesorías, investigación, capacitación y suministros y exportaciones; fomentado el fortalecimiento de la economía solidaria, apoyando planes y programas de desarrollo de las entidades públicas, nacionales y extranjeras, con un pensamiento eminentemente social, generando desarrollo socioeconómico sostenible para la comunidad.

Los entes territoriales y estatales son nuestra principal razón de ser. Su desarrollo nos exige la prestación de un servicio dinámico y efectivo. La satisfacción de las necesidades de la comunidad en nuestra mejor recompensa.”

ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA DE MUNICIPIOS GALERAS LTDA.

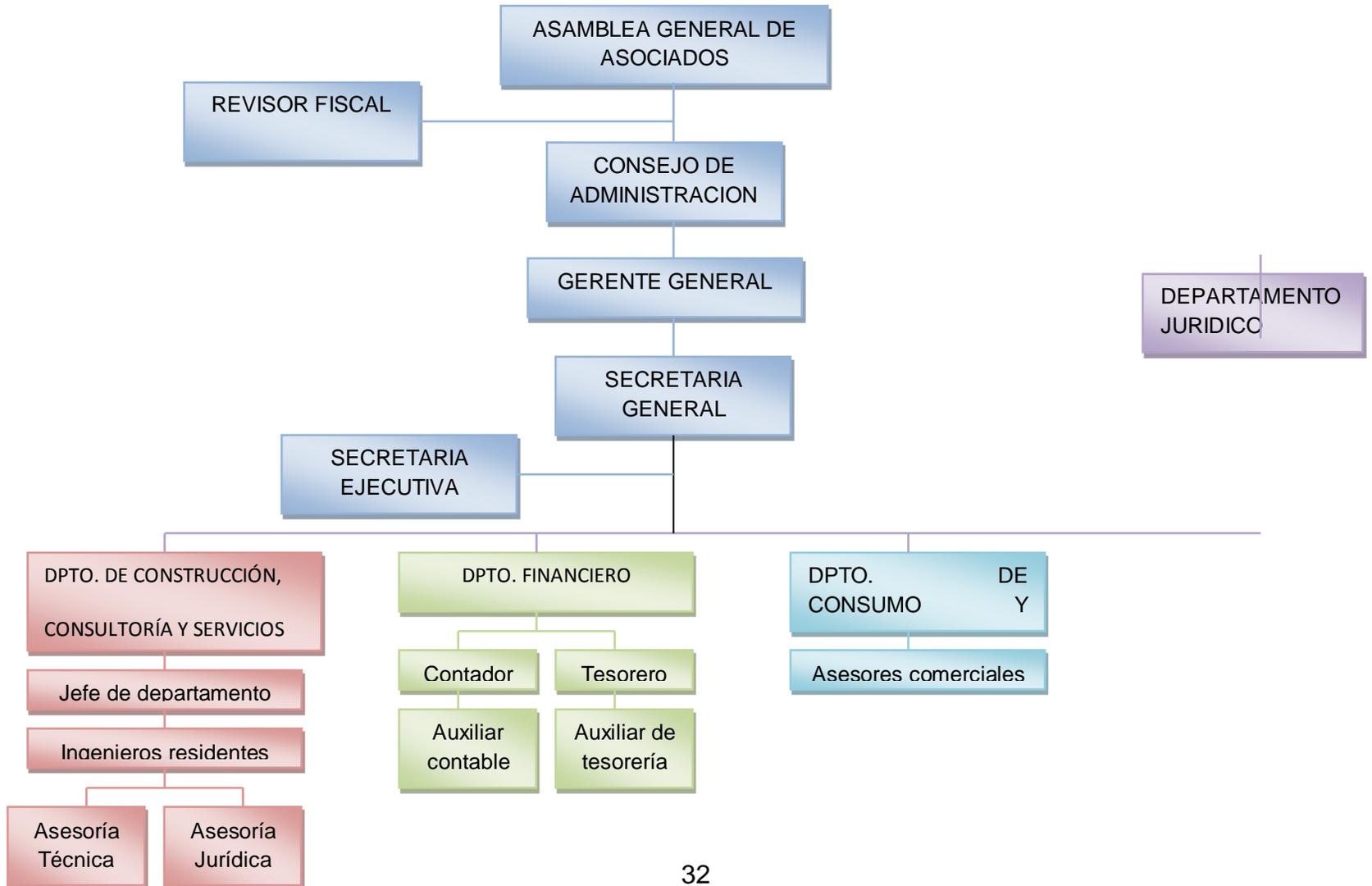


VISION

“En el 2015, Será una empresa que gozará de buen nombre, y que sea reconocida como una empresa líder en el ámbito nacional; inspirada siempre en el esquema del Cooperativismo, donde su mayor potencial sea el talento humano. Será una organización sólida, responsable, con amplias bases sociales, cobertura regional y proyección nacional. Habrá asumido el liderazgo gracias a su trabajo y experiencia en la gestión social, a través de ejecución de planes y proyectos encaminados al desarrollo de las personas y las comunidades. Permitiendo así el mejoramiento continuo de los procesos que le posibiliten su crecimiento y desarrollo, dentro de los lineamientos de la economía solidaria.”

Figura 1. Organigrama – Coopgaleras Ltda.

ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA DE MUNICIPIOS GALERAS LTDA. – COOPGALERAS LTDA.



La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA. Es una institución sin ánimo de lucro y con pensamiento eminentemente social. Es el resultado de inquietudes sanas e ideales grandes de un grupo de servidores del estado y profesionales experimentados, para llegar a la comunidad con más y mejores servicios; con total garantía de cumplimiento de los contratos; con oportunidad, eficiencia, transparencia y con sujeción a los presupuestos oficiales para planes de desarrollo en beneficio de la comunidad. La ejecución de los contratos otorgados mediante el proceso de licitación pública contemplados en la ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, ley 1474 de 2011, decreto ley 19 de 2012, y el Decreto 734 DE 2012. Se cumplen a través de los diferentes departamentos especializados de COOPGALERAS LTDA. La ejecución, asesoría y seguridad jurídica de La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, le garantizan las exigencias legales, técnicas y éticas.

Para el cumplimiento del objeto contractual de cualquier contrato, bien sea de OBRAS PUBLICAS O SUMNISTROS, COOPGALERAS LTDA, cuenta con la siguiente estructura administrativa por departamentos.

4.2.1.1 Departamento Jurídico. Que es el encargado de que los actos administrativos de La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, se ciñan a la constitución, las leyes, normas especiales y reglamentos vigentes. El departamento brindará asesoría a nivel profesional en aspectos jurídicos que requiera La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA.

4.2.1.2. Departamento De Construcción, Consultoría Y Servicios Técnicos. El objeto de este departamento será la elaboración de programas, estudios, anteproyectos, proyectos, cálculos y diseños estructurales y estudios de perfectibilidad y factibilidad técnicas y económicas, igualmente construcciones, adecuamientos, remodelaciones, montajes, asesorías técnicas referentes al ramo en que tengan interese directo los asociados y demás entidades territoriales, particulares y todas las demás actividades que tengan relación con estos objetivos.

4.2.1.3 Departamento de Consumo y Mercadeo. Este departamento tendrá por objeto; la venta o suministro, a sus asociados, entidades y particulares de toda clase de bienes muebles,, mercancías, herramientas y maquinaria, equipo de trabajo, locomoción, equipos y materiales de oficina, equipos de computación a través de adquisición directa o actuando como intermediarios para su adquisición.

La coordinación de todos los departamentos, para el cabal cumplimiento de los objetivos empresariales y contractuales estará en cabeza del Departamento administrativo, en cabeza del Gerente General que será el responsable directo

del cumplimiento de todos los objetivos planteados y el progreso de la empresa como tal.

La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, es una entidad sin ánimo de lucro, componente del sector cooperativo, conformada por entidades territoriales del Departamento de Nariño, que participa en todos los procesos licitatorios contemplados en la ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, ley 1474 de 2011, decreto ley19 de 2012, y el Decreto 734 DE 2012y por lo tanto todos sus pedidos serán los obtenidos mediante ese proceso LICITATORIO y perfeccionado mediante un contrato de obra o suministro, con sus respectivas garantías y perfeccionamientos.

4.2.2 Políticas

4.2.2.1 Políticas asociativas y de participación: COOPGALERAS LTDA, promoverá la afiliación de nuevos asociados, ocupándose de que conozcan las características, los fines y los beneficios de la economía solidaria y de las cooperativas, para difundir la filosofía y extender la presencia de las organizaciones y los servicios que prestan, hacia la mayor cobertura socio geográfica.

4.2.2.2 Políticas de servicios: COOPGALERAS LTDA, a través de sus administradores (Consejo de Administración y Gerencia), y con el apoyo permanente de los comités que sean necesarios y pertinentes, diseñara, reglamentará y pondrá al servicio de su base social y la comunidad en general, servicios útiles al desarrollo local y regional y que generen beneficios sociales y económicos adecuados y equitativos.

4.2.2.3 Políticas Financieras: Generación de excedentes que le permitan incrementar sus acumulados económicos y los fondos sociales, en beneficio de los servicios complementarios, las inversiones sociales, la participación en los procesos de desarrollo locales y regionales, para así acrecentar siempre sus acumulados y resultados sociales y políticos.

4.2.2.4 Políticas administrativas y de administración del talento humano: COOPGALERAS LTDA, busca mantener la satisfacción de sus asociados y clientes externos, con los servicios y las relaciones que permiten la prestación de los mismos; por ello, entiende que el ambiente laboral satisfactorio, la capacitación, el buen trato y la disposición de todos los colaboradores en las actividades administrativas y operativas, son claves para proyectar una imagen siempre positiva.

4.2.2.5 Políticas de relaciones y de integración: Como parte del conjunto de organizaciones solidarias y cooperativas, COOPGALERAS LTDA, participara en los programas y proyectos de investigación y conocimiento sobre la existencia, las actividades de procesos de las organizaciones similares que existen en cada

localidad y en las diferentes regiones, con el fin de buscar y promover, reflexiones comunes, acciones conjuntas, alianzas, consorcios, uniones temporales o acuerdos de operación conjunta, integraciones, que tengan como propósitos lograr mejores resultados, mayor impacto social, mayores coberturas y verdaderos procesos de desarrollo sostenible y humanista.

4.2.2.6 Principios. Como toda organización de su naturaleza, COOPGALERAS LTDA es una asociación de municipios del departamento de Nariño, que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas sociales y culturales comunes, desarrollo comunitario por medio de una administración cooperativa de propiedad conjunta y controlada democráticamente.

Los principios son normas objetivas que definen el accionar e invitan a seguir un comportamiento en la gestión de la cooperativa, conservando coherencia con lo planteado en la misión y Visión.

4.2.3 COOPGALERAS LTDA, se acoge a los principios cooperativos definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) para el movimiento cooperativo universal:

4.2.3.1 Administración democrática. Todos somos responsables. Las cooperativas son entidades de autoayuda, controladas democráticamente por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los asociados elegidos para cargos de representación responden ante todos los miembros.

4.2.3.2 Cooperación entre cooperativas. La unión hace la fuerza. Las cooperativas sirven eficazmente a sus asociados y al movimiento cooperativo, trabajando unidas por medio de estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

4.2.3.3 Afiliación voluntaria y abierta. Juntos llegamos lejos. Las cooperativas son organizaciones voluntarios, abiertas a todas las personas capaces de utilizar servicios y dispuestas aceptar la responsabilidad de su afiliación, sin discriminación social, política, religiosa, de sexo o de cualquier otra índole, y con sujeción al estatuto y los reglamentos.

4.2.3.4 Autonomía e independencia. Colaboración con independencia. Las cooperativas son entidades administradas por sus asociados. Si entran en acuerdos con otras organizaciones o reciben recursos e fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

4.2.3.5 Formación, capacitación y divulgación. Construyendo el futuro. Las cooperativas brindan educación a sus asociados, a sus dirigentes electos,

gerentes y empelados, mediante programas de formación humana y capacitación, de tal forma que puedan contribuir eficazmente a su desarrollo. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, a cerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

4.2.3.6 Compromiso con la comunidad. Trabajamos con la comunidad. Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades, por medio de políticas respaldadas por sus asociados.

4.2.3.7 Participación económica de los asociados. Con el esfuerzo de todos. Los asociados contribuyen de manera equitativa al crecimiento patrimonial de las cooperativas y participan democráticamente en su control.

4.2.3.8 Valores. Los valores son entes abstractos considerados vitales y se encuentran influenciados por la sociedad. Constituyen el hilo conductor que califica y da sentido a las actitudes humanas. Los principales valores universalmente aceptados por el cooperativismo son:

4.2.3.9 Honestidad: Las cooperativas están obligadas a un manejo honrado, transparente y diáfano de sus recursos; sólo así pueden ganar la confianza de sus Asociados. La honestidad significa probidad y buena fe en la toma de decisiones y transparencia en la información.

4.2.3.10 Fraternidad: Es el valor ético de la especie humana que permite el sentimiento de hermandad entre todos los seres humanos y se materializa en el respeto a los demás y en el entendimiento de que todos descendemos de un tronco común y estamos unidos entre sí por la atadura biológica.

4.2.3.11 Solidaridad: Se entiende como la disposición a compartir lo que tenemos. No se trata de hacer caridad, beneficencia o filantropía o dar lo que nos sobra. Es el dar y recibir ayuda a través de la asociación. La solidaridad genera el derecho a ser ayudado y la obligación de servir a los demás, con sus clientes y asociados según las circunstancias que se les presenten.

4.2.3.12 Universalidad: Es la convicción y la seguridad de reconocer la dignidad y los derechos de todos los seres humanos, sin discriminación de raza, religión, ideas políticas, sexo, ubicación geográfica, idioma o limitaciones físicas o psicológicas, para que así la Tierra sea una gran nación en donde todos sus habitantes tienen derecho a la oportunidad y la participación. La universalidad es el valor que materializa el principio de la gestión democrática en la medida en que crea los espacios de participación, análisis y discusión en forma sincera, franca, abierta y positiva.

4.2.3.13 Participación: Sólo en la medida en que todos y cada uno de los Asociados en forma organizada, seria, responsable y consciente, participen en la toma de decisiones y en el control democrático, la entidad cooperativa puede

lograr sus objetivos. La participación conlleva: apoyar, colaborar, ser leales, exigir, informarse e impulsar todo cuanto sea necesario y conveniente para la consolidación del sistema cooperativo.

4.2.3.14 Pertenencia: La realización de una vida se logra mediante la apropiación de los anhelos y necesidades de los seres que nos necesitan, para luchar por ellos en todo momento, superando las adversidades y contratiempos, y evitando el desfallecimiento para hacerlos realidad. Así se adquiere una disciplina permanente de servicio que transforma al ser humano en líder y héroe y lo eleva sobre la colectividad.

4.2.3.15 Superación: Es un afán permanente de la especie humana el ser cada día mejor para servir más a las personas, y que lleva a un deseo de buscar la perfección mediante el amor por la sabiduría y la práctica de la solidaridad.

4.2.4 Los productos o servicios que ofrece

4.2.4.1 Obras públicas: En la Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA. Estamos en la capacidad de desarrollar todo tipo de obras públicas, garantizando un manejo transparente de los recursos y el cumplimiento de los contratos establecidos. Ya que nuestro objetivo es el de servirle a la comunidad y satisfacer sus necesidades. Contamos con el personal profesional idóneo para el diseño, construcción, modificación, demolición, mantenimiento, desmonte de obras civiles, obras hidráulicas, obras sanitarias y ambientales. Dentro de nuestro equipo de trabajo existen un grupo selecto de profesionales de la ingeniería y arquitectura con gran trayectoria, que aseguran la ejecución de obras de cualquier envergadura. Así mismo contamos con una división técnica, la cual, se encarga de supervisar la ejecución de todas las obras, para garantizar la calidad de las mismas.

Algunas actividades en obras públicas que la Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA. Están en capacidad de ejecutar:

- VÍAS DE COMUNICACIÓN, COMO CARRETERAS, PUENTES, OBRAS DE ARTE.
- RELLENOS SANITARIOS
- FABRICAS DE RECICLAJE.
- HOSPITALES.
- CENTROS DEPORTIVOS Y DE RECREACIÓN.
- ALUMBRADO PUBLICO
- ALCANTARILLADOS
- PLANTAS DE TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES.
- ACUEDUCTOS.
- CANALIZACIÓN DE AGUAS.
- VIVIENDA DE INTERES SOCIAL.

- PLAZAS DE MERCADO.
- CONCENTRACIONES ESCOLARES.
- ELECTRIFICACIÓN.
- REFOSTERACION.
- MUELLES.

En general todo tipo de obras que aseguren la inserción de la región al bienestar social y de la economía competitiva.

4.2.4.2 Suministros. La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, está en la capacidad de proveer toda clase de suministros que se requieran para cubrir todas aquellas necesidades que surjan en las empresas del Estado y en las entidades territoriales. Nuestra división técnica especializada, se encarga de hacer el seguimiento correspondiente para vigilar la calidad de los productos para que cumplan con todos los requisitos técnicos, así como las garantías que sean necesarias.

Las alianzas y acuerdos establecidos con diferentes empresas tanto nacionales como extranjeras nos permiten cubrir una amplia gama de insumos. La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, realiza todos los trámites legales para la importación de cualquier producto y nos encargamos de todo lo relacionado con el transporte desde el punto de origen hasta donde las necesidades lo requieran.

Ofrecemos servicios de proveeduría y suministros que incluye, entre otros, los siguientes productos.

- VEHÍCULOS DE TODO TIPO: Vibro compactadores, mezcladoras de concreto, recolectores de basura, camionetas, tractores, retroexcavadoras, ambulancias, buses escolares, volquetas, motos, cosechadoras.etc.
- MAQUINARIA DE TODA CLASE.
- EQUIPOS DE SEGURIDAD PERSONAL Y EMPRESARIAL, MATERIAL ELÉCTRICO Y SUS PARTES.
- DOTACIONES HOSPITALARIAS: instrumental y equipo médicos quirúrgicos y odontológicos y el mantenimiento de los mismos
- DOTACIONES PARA AULAS ESCOLARES, MATERIAL DIDÁCTICO
- DOTACIONES PARA OFICINAS, EQUIPOS DE CÓMPUTO, SOFTWARE PARA ALCALDÍAS Y HOSPITALES.
- APARATOS PARA LA REPRODUCCIÓN DE SONIDO Y TODO LO QUE LA COMUNIDAD NECESITE.

4.2.5 El Mercado

Dada las características de COOPGALERAS LTDA, y su posicionamiento en el mercado de la contratación pública contemplada en la ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, ley 1474 de 2011, decreto ley 19 de 2012, y el Decreto 734 DE 2012, a través de los privilegios que la ley concede a las cooperativas, convierten

los procesos de contratación más ágiles y económicos a favor de los entes territoriales.

De los 62 Municipios que conforman el territorio nariñense, 46 de estos han utilizado respectivamente los servicios de esta entidad, algunos de los municipios clientes son:

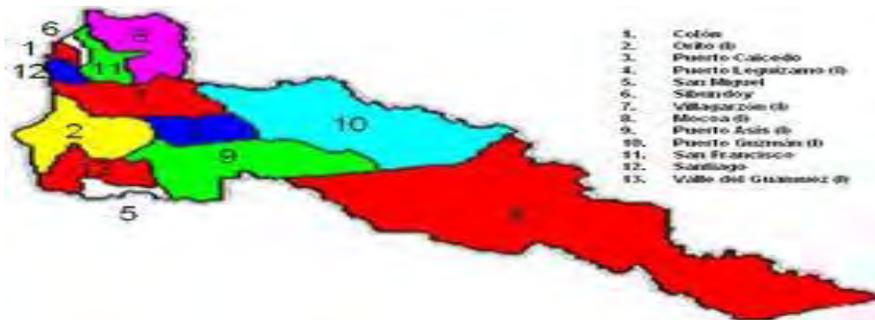
4.2.5.1 Municipios del Departamento de Nariño.



- ❖ Pasto
- ❖ Guaitarilla
- ❖ El Tambo
- ❖ El Rosario
- ❖ El Peñol
- ❖ Colon
- ❖ Tumaco
- ❖ El Charco
- ❖ Gualmatan
- ❖ San Bernardo
- ❖ El Tablón
- ❖ Mallama
- ❖ Potosí
- ❖ La Florida
- ❖ Cumbal
- ❖ Tablón de Gómez
- ❖ Ipiales
- ❖ Ancuya
- ❖ Yacuanquer
- ❖ Tangua
- ❖ Túquerres
- ❖ La Cruz
- ❖ Policarpa

- ❖ Arboleda
- ❖ Ospina
- ❖ Aldana
- ❖ La Unión
- ❖ El Contadero
- ❖ Imues
- ❖ Barbacoas
- ❖ Roberto Payan
- ❖ Génova

4.2.5.2 Municipios del Departamento del Putumayo.



- ❖ Sibundoy
- ❖ Santiago
- ❖ Puerto Caicedo
- ❖ Mocoa
- ❖ Villagarzón
- ❖ Colón

4.2.5.3 A nivel nacional.



- ❖ Guacarí (Valle)
- ❖ Silvia (Cauca)
- ❖ Piendamó (Cauca)
- ❖ Popayán (Cauca)
- ❖ El Tambo (Cauca)
- ❖ Jamundí (Valle)
- ❖ Dagua (Valle)

4.2.5.4 Nivel departamental

- ❖ Gobernación del Departamento de Nariño
- ❖ Gobernación del Departamento de Cauca
- ❖ Gobernación del Departamento de Valle
- ❖ Gobernación del Departamento de Arauca



Cuadro 1. Principios Corporativos (Éticos Y Sociales).

PRINCIPIOS ETICOS	PRINCIPIOS SOCIALES
HONESTIDAD RESPONSABILIDAD LEALTAD JUSTICIA SOCIAL TRANSPARENCIA COMPROMISO EQUIDAD	COOPERACION SOLIDARIDAD CONFIANZA AMISTAD RESPETO AYUDA MUTUA OPORTUNIDAD

Fuente: esta investigación.

Cuadro 2. Principios Corporativos (Económicos Y Políticos).

PRINCIPIOS ECONOMICOS	PRINCIPIOS POLITICOS
SERVICIO TRABAJO EFICIENCIA EFICACIA CALIDAD RENTABILIDAD INNNOVACION	DEMOCRACIA PARTICIPACION AUTONOMIA PLURALIDAD LIBERTAD IGUALDAD ASOCIACION

Fuente: esta investigación.

4.3 MARCO LEGAL

4.3.1 El derecho solidario en el ordenamiento jurídico colombiano. La protección de formas asociativas y solidarias de propiedad es elevada a canon constitucional por primera vez en 1991 El Constituyente de 1991 consagró en el artículo 38 de la Constitución Política el derecho de asociación como uno de los derechos fundamentales:

- “Art. 38: **Se garantiza el derecho de libre asociación** para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad.” **(Negrilla fuera de texto).**

En el Artículo 58 de la Constitución Política, sobre el derecho de la propiedad privada, se eleva por primera vez a canon constitucional la protección a las formas asociativas y solidarias de propiedad. Al respecto, se establece:

- “Art. 58: -Derecho de propiedad privada.- Se garantizan 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 expedida por motivo 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, le es inherente una función ecológica. **El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad...** (Negrilla fuera de texto).

Protección que es reiterada en el título dedicado al Régimen Económico y de la Hacienda Pública, al consagrar como un deber del Estado el fortalecimiento de las organizaciones solidarias:

- “Art. 333: -Iniciativa privada y empresa.- 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. ...”. Por otra parte, en el capítulo dedicado a los derechos sociales, económicos y culturales, el Constituyente hizo referencia en varias oportunidades a las formas asociativas.

JURISPRUDENCIA.

Se considera de vital importancia resaltar los siguientes pronunciamientos de la Corte Constitucional en relación con los avances logrados por el Constituyente de 1991 al consagrar la obligación del Estado de promover, proteger y fortalecer las formas asociativas y solidarias de propiedad y su importancia en la carta magna. Al respecto, la Sentencia C-37 de 2004 expresa:

- “2.2. El estado social de derecho y los cometidos del estado La Constitución Política de 1991, aun cuando garantiza la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles (art. 58), amplía significativamente su visión económica de las obligaciones del Estado, hasta el punto de imponerle el deber de proteger y promover **“las formas asociativas y solidarias de propiedad”**, de crear condiciones favorables para el acceso a los medios de producción de ciertos sectores de la sociedad (arts. 60, inc. 1o. y 64), lo cual responde al perfil constitucional del país como Estado Social de Derecho, encargado de servir a la comunidad, promover la prosperidad general, garantizar la efectividad de los derechos y facilitar la participación de todos en la vida económica y política de la Nación (arts. 1o, 2o), **sin perjuicio de admitir y proteger la iniciativa privada y la libre competencia económica**, “dentro de los límites del bien común”, conforme a la delimitación del alcance de la libertad económica que haga la ley, “cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación” (art. 333). (Negrilla fuera de texto). (...).

Un cometido específico del Estado Social de Derecho, consiste en hacer realidad la función social de la propiedad, con su inherente función ecológica, y de la empresa, protegiendo, fortaleciendo y promoviendo las formas asociativas y solidarias de propiedad (arts. 58, inciso 3o. y 333, inciso 3o. de la Constitución Política), en las cuales, la base de la unión asociativa no la constituyen únicamente los aportes de capital con fines exclusivamente especulativos o de utilidad, sino primordialmente el trabajo personal y el esfuerzo conjunto, todo ello encaminado a lograr unos propósitos de interés común, que se reflejan en la mejora de las condiciones económicas de sus miembros, mediante la distribución equitativa y democrática de los excedentes económicos y en la satisfacción de urgentes y apremiantes necesidades colectivas de los asociados, en lo familiar, social y cultural.

- “3. La democracia industrial y económica en la Constitución En Colombia, estas formas de la democracia han sido conocidas aunque, a decir verdad, con muy poca fortuna como instrumentos de acción en las órbitas oficial y privada del país.

En Colombia, el Constituyente de 1991 elevó a canon constitucional estas **formas de participación democrática**, y lo ha hecho abiertamente para entronizar **nuevos esquemas de organización social**, con lo cual el país se incorpora dentro de las corrientes de la vanguardia democrática del mundo. (Negrilla fuera de contexto). (...)Indudablemente que estas disposiciones (se refiere a los artículos 57 y 60), junto con los artículos 58 y 333, que institucionalizan la propiedad de y las empresas asociativas y solidarias, encuadran al país dentro de una nueva estructura social, armada de instrumentos para la redistribución de la riqueza y el ingreso, mediante la participación del trabajo en el proceso de acumulación de capital y en la toma de decisiones.”

4.3.2 Economía Solidaria Aspectos Legales Básicos.

4.3.2.1 Definición. En el artículo 2º de la Ley 454 de 1998 se define Economía Solidaria como “el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”.

4.3.2.2 Declaratoria de interés común. En el Artículo 3º de la mencionada Ley se declara de “**interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico**, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares”. (Negrilla fuera de contexto).

4.3.2.3 Principios de la economía solidaria. En el Artículo 4º se fijan como principios de la Economía Solidaria los siguientes:

El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación; el espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua; la administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora; la adhesión voluntaria, responsable y abierta; la propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción; la participación económica de los asociados, en justicia y equidad; la formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva; la autonomía, autodeterminación y autogobierno; el servicio a la comunidad; la integración con otras organizaciones del mismo sector; y, la promoción de la cultura ecológica.

4.3.2.4 Fines de la economía solidaria. En el Artículo 5º se fijan como fines de la Economía Solidaria los siguientes: Promover el desarrollo integral del ser humano; generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos; contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa; participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social; y, garantizar a sus miembros la participación y el acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

4.3.2.5 Organizaciones solidarias. En el Artículo 6º se definen las organizaciones de Economía Solidaria como “personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general”, que tienen las siguientes características:

Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.

- Tener vínculo asociativo.
- Incluir en sus estatutos o reglas básicas la ausencia de ánimo de lucro y el móvil de solidaridad, el servicio social o comunitario.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.

- Integrarse social y económicamente.
- Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- Destinar sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados parte de los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa. Por otra parte, se relacionan, entre otras, las organizaciones que tienen el carácter de solidarias:
 - Las cooperativas.
 - Los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad.
 - Las instituciones auxiliares de la Economía Solidaria.
 - Las empresas comunitarias.
 - Las empresas solidarias de salud.
 - Las precooperativas.
 - Los fondos de empleados.
 - Las asociaciones mutualistas.
 - Las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.
 - Las empresas asociativas de trabajo.
 - Las formas asociativas solidarias que cumplan con las características señaladas en la Ley 454 de 1998.

En forma expresa, en el Artículo 13, se relacionan las siguientes prohibiciones a las organizaciones solidarias: Establecer restricciones o prácticas discriminatorias; establecer con las sociedades o personas mercantiles acuerdos u otro tipo de convenios que hagan partícipe a éstas de los beneficios otorgados por Ley a las cooperativas o demás formas asociativas; conceder ventajas o privilegios a los promotores, empleados, fundadores o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales; conceder a los administradores, porcentajes, comisiones, prebendas, ventajas, privilegios o similares que perjudiquen el cumplimiento del objeto social o afecten la entidad; desarrollar actividades distintas a las estipuladas en sus estatutos; y, transformarse en sociedad mercantil.

4.3.2.6 De las relaciones de las organizaciones de economía solidaria con el desarrollo territorial. Las organizaciones solidarias pueden participar en el diseño, debate, ejecución y evaluación de los planes territoriales de desarrollo, en especial para introducir en ellos programas que beneficien e impulsen de manera directa la participación y desarrollo de su comunidad coherente y armónica con el desarrollo y crecimiento territorial. Así mismo, las entidades regionales las tendrán en cuenta en el caso de que los planes afecten directamente las actividades de estas organizaciones.

Adicionalmente, los entes territoriales pueden apoyar los programas de desarrollo de la Economía Solidaria, en procura de establecer programas comunes de desarrollo, contribuir con los programas autónomos de desarrollo del sector o introducir estos en los planes, programas y proyectos de desarrollo territorial. También pueden apoyar los programas de educación solidaria y propiciar la labor que en esta materia realicen las universidades o instituciones de educación superior.

En Colombia podemos hablar de dos grupos de organizaciones solidarias que actúan dentro del sector, a saber:

Organizaciones solidarias de desarrollo. Conformado por organizaciones que sin ánimo de lucro y empleando bienes y servicios privados, construyen bienes y servicios públicos, es decir de uso social, siendo su característica común que ejercen solidaridad de adentro hacia fuera. En este grupo podemos notar las asociaciones, fundaciones, corporaciones y organizaciones de voluntariado.
Organizaciones de economía solidaria.

Conformado por organizaciones caracterizadas por estar sujetas y desarrollar simultáneamente tres ejes:

- EL ECONÓMICO, mediante actividades de producción de bienes y/o servicios;
- EL SOCIAL, atendiendo las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad del entorno y
- EL CULTURAL SOLIDARIO, como dinamizador de los anteriores haciendo que los asociados cumplan sus responsabilidades como trabajadores o usuarios y simultáneamente sean sus aportantes y gestores a partir de la autogestión democrática, la cual les permite generar los recursos necesarios para soportar sus acciones en pro del desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Dentro del grupo de organizaciones de economía solidaria, están los fondos de empleados, cooperativas, pre cooperativas, instituciones auxiliares de la economía solidaria, las asociaciones mutualistas, empresas de servicios públicos en las formas de Administraciones Públicas Cooperativas, empresas solidarias de salud, organismos de segundo y tercer grado y aquellas que cumplan con los principios fines y características que rigen la economía solidaria.

4.3.2.7 Administraciones Públicas Cooperativas. Las Administraciones Públicas Cooperativas, comúnmente denominadas Administraciones Cooperativas, son organizaciones solidarias de iniciativa estatal.

Conformadas con el propósito de prestar servicios públicos a la comunidad. Así como el Decreto 1482 del 7 de Julio de 1989. **“Por medio del cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas”.** (Negrilla fuera de texto)

El decreto dota a las empresas de servicios en las formas de Administraciones Públicas Cooperativas de un marco jurídico que permita su desarrollo, favorece la prestación de servicios a la comunidad, impulsa su organización bajo la modalidad cooperativa y garantiza el apoyo a éstas por parte del Estado.

Las Administraciones Cooperativas tienen las siguientes características:

- ✓ Se conforman por iniciativa de la Nación, los Departamentos, los Municipios o Distritos Municipales, mediante Leyes, ordenanzas o acuerdos.
- ✓ Disfrutan de autonomía administrativa, económica y financiera compatible con su naturaleza de entidades de la Economía Solidaria.
- ✓ Funcionan de conformidad con el principio de la participación democrática.
- ✓ Tienen por objeto prestar servicios a sus asociados.
- ✓ Establecen la irrepartibilidad de las reservas sociales y, en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.
- ✓ Destinan sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social y al crecimiento de sus reservas y fondos, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real.
- ✓ Adoptan el principio de libre ingreso y retiro de sus asociados, cuyo número será variable e ilimitado pero en ningún caso inferior a cinco.
- ✓ Se constituyen con duración indefinida.

La ley 79 de 1988 **“POR LA CUAL SE ACTUALIZA LA LEGISLACION COOPERATIVA”**, buscó compilar la mayoría de normas que habían sido adoptadas respecto del sector cooperativo en Colombia, y adaptarlas a los cambios que habían sucedido en su entorno.

Los artículos 130 y 131 de esa Ley, reflejando el interés del Congreso de la República por permitir a las Entidades Públicas (Nación, Departamentos,

Municipios, Distritos e Institutos Descentralizados), acceder a los beneficios que atrae el asociarse dentro de una Cooperativa y permitir a sus comunidades gozar de los privilegios que otorga el sector, basándose en la experiencia de Cooperativas que ya existían desde mucho tiempo atrás, previeron o reconocieron la existencia de una forma especial de Cooperativa, las **“ADMINISTRACIONES PUBLICAS DE COOPERATIVAS”**.

Con base a lo mencionado artículo 131 de Ley en cita, el Presidente de República expidió las normas reguladoras de este tipo especial de Cooperativa, a través del decreto 1482 de 1989, en el que se regula todo lo pertinente a su naturaleza, características, constitución, régimen interno, etcétera, y con ello abrió un camino amplio y llano para que las Entidades públicas sean cobijadas por esa coyuntura especial, que antes solo se reservaba a las personas naturales y jurídicas de derecho privado.

La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA. Es una institución sin ánimo de lucro y con pensamiento eminentemente social. Es el resultado de inquietudes sanas e ideales grandes de un grupo de servidores del estado y profesionales experimentados, para llegar a la comunidad con más y mejores servicios; con total garantía de cumplimiento de los contratos; con oportunidad, eficiencia, transparencia y con sujeción a los presupuestos oficiales para planes de desarrollo en beneficio de la comunidad.

4.4 MARCO HISTÓRICO.

4.4.1 Historia de la economía solidaria. Los autores del presente trabajo consideramos necesario, elaborar el marco histórico del cooperativismo con base en el documento HISTORIA DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO, escrito por el Dr. Carlos Uribe Garzón.

“La idea y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos aparecen en las primeras etapas de la civilización. Muy pronto los hombres se dan cuenta de la necesidad de unirse con el fin de obtener los bienes y servicios indispensables. Los historiadores del cooperativismo están de acuerdo en señalar como antecedentes del sistema cooperativo, entre otros, los siguientes:

- ✓ Las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios (Hans Muller)
- ✓ La colonia comunal mantenida por los Esenios en EinGuedi, a las orillas del Mar Muerto.
- ✓ Sociedades Funerarias y de seguros entre los griegos y los romanos.
- ✓ Los "ágapes" de los primeros cristianos como forma primitiva de las cooperativas (Lujo Brentano)
- ✓ Vida agraria entre los germanos (Otto Gierke)

- ✓ Organizaciones agrarias y de trabajo entre los pueblos eslavos: el Mir y el Artel entre los rusos, la Zadruga de los serbios.
- ✓ Organización del trabajo y de la producción en el Manoir medieval (De Brouckere)
- ✓ Agrupaciones de los campesinos para la transformación de la leche: "queserías" de los armenios y de los campesinos europeos de los Alpes, del Jura y del Saboya.
- ✓ Organizaciones para el cultivo de la tierra y el trabajo en las organizaciones precolombinas, principalmente entre los Incas y los Aztecas. También la Minga y el Convite.
- ✓ Las Reducciones de los Jesuitas en el Paraguay.
- ✓ Las Cajas de Comunidad en la época de la colonización española en América.
- ✓ Las colonias con el carácter religioso de los inmigrantes en Norte América.

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es preciso reconocerá los precursores de esta ideología, es decir, aquellas personas que a partir del siglo XVII, tanto en las ideas como en las obras, empiezan a precisar las características del sistema cooperativo. Entre los más notables de estos precursores se mencionan los siguientes: Peter Cornelius Plockboy quién publicó en 1659 el ensayo que comprendía su doctrina y John Bellers (1654-1725) quien en 1695 hizo una exposición de sus doctrinas en el trabajo titulado: "Proposiciones para la Creación de una Asociación de Trabajo de Todas las Industrias Útiles y de la Agricultura"; el médico William King (1786-1865), y el comerciante Michel Derrion (1802-1850), precursores del cooperativismo de consumo; Felipe Bauchez (1796-1865) y Luis Blanc (1812-1882), precursores del cooperativismo de producción.

En esta fase precursora del cooperativismo es necesario destacar de manera especiala dos destacados ideólogos: Robert Owen (1771-1858) y Charles Fourier (1772-1837).

La influencia de la revolución industrial con sus características de desorden, sobre la clase trabajadora, produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: la de los destructores de máquinas, que fue duramente reprimida por el Estado, la del sindicalismo, la de los artistas, o sea, aquella que se propuso lograr leyes favorables para el trabajador, y la que podemos denominar cooperativa. Esta última tuvo por causa inmediata el hecho de que en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas de mala calidad, pesa equivocada y precios muy altos. Aún en el caso de que recibieran el salario en dinero, por ser este demasiado bajo, obligada a los trabajadores a someterse a los tenderos que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía, junto con las demás circunstancias desfavorables que acompañan a esta clase de ventas a crédito. De esta manera, los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores,

originándose así la idea de las cooperativas de consumo. Por otra parte el desempleo y las gravosas condiciones del trabajo cuando se conseguía, movieron a otros grupos de trabajadores a organizarse en cooperativas de producción y trabajo, que hoy se denominan trabajo asociado.

En la ciudad de Rochdale (Inglaterra), dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, inconvenientes para los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad. Desde luego, para llegar a ese objetivo debieron antes, con gran esfuerzo de su parte, ahorrar cada uno en la medida de sus capacidades, logrando así reunir un pequeño capital de 28 libras esterlinas, una por cada uno de los socios. Con ese exiguo patrimonio, fundaron una sociedad denominada "De los Probos Pioneros de Rochdale".

La mayoría de estos hombres eran tejedores y en el grupo figuraban algunos más ilustrados que habían tenido participación en otras organizaciones de beneficio común.

Para el 21 de diciembre de 1844, en contra de las opiniones de los comerciantes establecidos y de otros ciudadanos, abrieron un pequeño almacén, en la llamada Callejuela del Sapo, pero, para sorpresa de los comerciantes que les auguraron un rotundo fracaso, la incipiente institución fue creciendo e incluyendo en su organización a muchas personas de localidades aledañas.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, cuyo desarrollo abarcó después no solo a la Europa Continental sino al resto del mundo. El importante crecimiento debe atribuirse no a la importancia del poder económico, sino al valor de las ideas y a la fidelidad que estos iniciadores tuvieron para con esas ideas.

En Francia prosperaban las cooperativas de producción y trabajo con ejemplos tan conocidos como el "familisterio", fundado en Guisa por Juan Bautista Godin. En los países escandinavos no solo se desarrollaba el cooperativismo de consumo, en forma tan apreciable como el que dio lugar a la Federación Sueca de Cooperativas, la K.F. (cooperativa Forbundet), sino también en otros terrenos como los del cooperativismo de vivienda y el de seguros cooperativos.

El cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del pasado. El periodista canadiense Alfonso Desjardins (1860-1937). Trajo a su país la idea de las cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones que de pronto se extendieron también a los estados unidos, principalmente debido a la acción de Eduardo A. Filene (1860-1937) y de Roy F. Bergengren y alcanzan un desarrollo verdaderamente sorprendente. Otros inmigrantes Europeos trajeron a América del Norte las demás formas de cooperación. Tanto en Canadá como en los Estados Unidos tomaron gran

incremento las cooperativas agrícolas y entre ellas, las de mercadeo que se iniciaron en California por los esfuerzos principalmente de Aarón Sapiro, así como las de electrificación rural.

El llamado Movimiento Cooperativo de Antigonish, orientado por la universidad de San Francisco Javier, Nueva Escocia, tuvo una gran influencia en la Transformación de las provincias marítimas de Canadá.

Es importante poner de presente que las cooperativas, en su proceso de desarrollo, casi desde el inicio del movimiento cooperativo, establecieron diversas formas de integración y fue así como en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional ACI.

4.4.2 Historia de la economía solidaria en Colombia. De acuerdo con los historiadores es muy probable que la civilización precolombina de Colombia tuviera también, como en otros lugares del continente alguna relación con las ideas básicas del cooperativismo. Por ejemplo, el régimen de propiedad de los chibchas, aduce las siguientes razones de orden indirecto para demostrar la inexistencia de la propiedad inmueble individual entre ellos:

"No debió existir propiedad inmueble, pues todas las culturas precolombinas carecían de ella. Ahora bien, aplicado el principio de la comunicabilidad de las instituciones, es más probable el desconocimiento de la propiedad inmueble que su presencia."

"Las instituciones coloniales modeladas sobre los clanes chibchas, ignoraron la propiedad individual de las tierras (encomiendas, resguardos, ejidos) y seguramente lo hicieron aprovechando el colectivismo que sobre ellas tenían los indígenas". El pago de los tributos coloniales en la alborada de la conquista se hizo colectivamente; dichos bienes comunales tuvieron que ser precolombinos".

"Las reservas que hizo el derecho indígena de las minas, también afectaron los clanes y aparecen nítidas en la organización incaica, luego la legislación indiana en dicha materia aceptó el hecho social colectivo" (Sierra Jaime, citado por Aldo A. Cardona A. "Formas de Cooperación en Comunidades Indígenas de Colombia" Bogotá 1974). El historiador Vicente Restrepo, basado en las obras del cronista de Indias, el franciscano Fray Pedro Simón, sostiene sin embargo, la existencia de la propiedad individual de las tierras entre los chibchas. Dice al respecto:

"La propiedad individual de las tierras existía entre los chibchas y los bienes raíces se transmitían por herencia a las mujeres y a los hijos del difunto. Como los objetos de lujo, esmeraldas, tunjos, y joyas de oro y cobre eran propios de la persona, las enterraban con ellos y así esta parte de la riqueza, a la vez particular y pública, dejaba de acumularse y cada generación se veía precisada a renovarla. Las poblaciones tenían bosques y lugares de pesca comunes.

Más tarde en la época de la colonia, encontramos las Cajas de Comunidad, los Pósitos y también los Montepíos y Montes de Piedad del siglo XVIII, con algunas referencias a las actuales cooperativas de ahorro y crédito, de seguros y de previsión.

Ya desde la época de la independencia aparecen algunos ejemplos de sociedades de auxilio mutuo que se acentúan con la aparición de a mediados del siglo XIX, de las Sociedades de Artesanos para la defensa de los intereses económicos de los asociados que más tarde se transforman en las sociedades democráticas con un carácter primordialmente político.

Paralelo a esto y por influencia de las ideas cristianas así como por la inspiración de la iglesia, surgen las sociedades mutuarías.

Algunas de las características que hacen de estas sociedades precursoras las podemos observar en los estatutos de dos de ellas, muy antiguas: La Sociedad de Caridad fundada en 1864 y la Sociedad de Auxilio Mutuo del Señor del Despojo, establecida también en Bogotá en el año de 1899 y que recibió su personería jurídica en 1910.

En las primeras décadas del siglo XX un estadista colombiano, el General Rafael Uribe Uribe planteó las ideas cooperativas como parte de su pensamiento sobre el socialismo democrático de corte humanístico, en una conferencia pronunciada en el Teatro Municipal de Bogotá en octubre de 1904 y en el discurso publicado en el primer número del diario "El Liberal" en el mes de abril de 1911 y al cual pertenece el párrafo siguiente: " Creemos que la intangibilidad de la propiedad es uno de los principios tutelares de la civilización, pues que constituye el amparo de la vida de familia y es como la coraza de la libertad personal, garantía, independencia y fuente de energía humana; pero creemos también que si el salario moderno señala un evidente progreso sobre la esclavitud antigua, quizás no es el último peldaño de la evolución, porque en lugar de la producción de tipo monárquico y paternalista, vendrá un día la de tipo cooperativo, más eficaz y justa por cuanto entrega a los obreros mismos, esto es a los que ejecutan el trabajo y crean el producto, la parte proporcional que les corresponde".

Según el libro "El Estado y la Acción Política del Cooperativismo", en el año de 1916, durante la administración del presidente José Vicente Concha, Benjamín Herrera, ministro de agricultura y comercio, presentó a consideración del Congreso de la República el primer proyecto cooperativo del que se tenga noticia, respaldándolo con razones que aún tienen vigencia para el fomento de las cooperativas agrícolas en el país. Hacia 1920, el Presbítero Adán Puerto, después de un viaje a Europa donde pudo apreciar directamente los adelantos del sistema, se dedicó a difundir el pensamiento cooperativo y a indicar la necesidad de unir la actividad sindical con las de las cooperativas. Las tesis del sacerdote boyacense fueron expuestas de diversas maneras y en varias oportunidades: a partir de 1921, en el Boletín Diocesano de la ciudad de Tunja;

en los años de 1922 y 1923, durante las jornadas de estudios de sociales y desde el seminario El Vigía que se editaba también en Tunja. Las ideas de los precursores y el interés de otros políticos y estadistas tuvieron su culminación cuando el Congreso de 1931 aprobó la primera ley cooperativa -el número 134 de ese año- en cuya preparación participaron juristas concededores del sistema.

A partir de la década de los treinta el desarrollo del cooperativismo se fue incrementando satisfactoriamente. De acuerdo con datos estadísticos, en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000 asociados.

La integración de las cooperativas colombianas en organismos de grado superior se inicia en 1959 con la fundación de la Unión Cooperativa Nacional de Crédito UCONAL, la que más tarde se convertiría en Banco UCONAL, después, en 1960, la fundación de la Asociación Colombiana de Cooperativas ASCOOP, entidades que promovieron la constitución y el desarrollo de instituciones financieras y de otro carácter como la Central de Cooperativas de Crédito y desarrollo Social COOPDESARROLLO, el Instituto de Financiamiento y Desarrollo Cooperativo FINANCIACOOP (años más tarde sería el Banco Cooperativo de Colombia)- Seguros La Equidad, Seguros UCONAL, entre otros.

Con apoyo estatal de entidades como la Federación Nacional de Cafeteros y sus Comités Departamentales y de organismos de desarrollo regional se han promovieron diversas entidades de integración cooperativa como las federaciones regionales de las cooperativas de caficultores, COOPCENTRAL, en Santander, la Central de Cooperativas de Reforma Agraria CECORA, la Federación Colombiana de Productores de Leche, FEDECOLECHE y otras federaciones de cooperativas de transporte y federaciones o asociaciones regionales que integran cooperativas de diversas clases.

Como ASACOOOP y VITAL en Medellín, UNICOOP en Manizales, CORDESU en Urabá, La Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito FECOFIN, UCOLLANOS en el Meta, ACOVALLE, FEDECAUCA, entre otras.

Como máximo organismo de integración de los organismos de segundo grado figura la Confederación de Cooperativas de Colombia, CONFECOOP.

En los últimos años, ha existido una renuente recesión en la economía, que ha aliñado el camino para crisis aisladas del sector financiero tradicional y una crisis sistémica del sector cooperativo financiero, donde sobrevivieron algunas instituciones que estando sometida al mismo riesgo, de las que están en liquidación, lograron soportar el pánico generado a su alrededor y sobrevivir en medio de la crisis.²

²URIBE GARZON, Carlos, Historia del movimiento cooperativo; tercera edición – Medellín. Legis editores. 1999. 256.Pag.

4.5 MARCO CONCEPTUAL.

ACUERDO COOPERATIVO: es el vínculo mediante el cual un conjunto de entidades estatales y personas jurídicas sin ánimo de lucro, se agrupa con el objeto de conformar una persona jurídica de derecho privado, denominada Administración Pública Cooperativa, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social. El vínculo entre las organizaciones que constituyen una Administración Cooperativa está enmarcado en el acuerdo cooperativo para prestar servicios públicos a una comunidad.

ACTO COOPERATIVO: Son actos cooperativos los realizados entre sí por las cooperativas, o entre éstas y sus propios asociados, en desarrollo de su objeto social.

ADMINISTRACION: proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COOPERATIVAS: Comúnmente denominadas Administraciones Cooperativas, son organizaciones solidarias de iniciativa estatal conformadas con el propósito de prestar servicios públicos a la comunidad.

AMBIENTE EXTERNO: recursos que se encuentran en el macro ambiente de la organización.

AMBIENTE INTERNO: son todos los recursos que se posee al interior de la empresa.

AMENAZAS: son variables situaciones o condiciones que se encuentran en el entorno que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

APORTES SOCIALES ORDINARIOS: Corresponde al aporte social obligatorio mínimo que debe efectuar periódicamente (mensual, semestral, anual, etc.) cada asociado, de acuerdo con lo establecido en los estatutos aprobados.

APORTES SOCIALES EXTRAORDINARIOS: Corresponde a los aportes obligatorios esporádicos decretados por la asamblea, para ello debe establecerse su monto, periodicidad y forma de pago por parte de los asociados

ASAMBLEA GENERAL: La Asamblea general es el órgano máximo de administración y sus decisiones son obligatorias para todos los asociados, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias. La asamblea la constituye la reunión de los asociados hábiles o de sus delegados.

ASAMBLEA GENERAL DE DELEGADOS: Los estatutos podrán establecer que la asamblea general de asociados sea sustituida por asamblea general de delegados, cuando aquella se dificulte en razón del número de asociados que determinen los estatutos o por estar domiciliados en diferentes municipios del país o cuando su realización resultare desproporcionadamente onerosa en consideración a los recursos de la Administración Cooperativa.

ASOCIADOS: Podrán ser asociados de una Administración Cooperativa las entidades y personas jurídicas, que además de reunir los requisitos legales y estatutarios definidos, comprueben que sus objetivos o finalidades son compatibles con los objetivos de la Administración Pública Cooperativa.

CALIDAD: conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o Servicio que le confieren su capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas del utilizador.

CLIENTES: son todas aquellas personas que de manera frecuente utilizan el servicio de transporte público.

COMPETITIVIDAD: es la capacidad de una sociedad para hacer frente al desafío de una economía global y, al tiempo, incrementar sus niveles de bienestar. Es la capacidad de un proceso, proceso, empresa o sector de mantener o incrementar su participación en el mercado, nacional e internacional, de una forma que sea equitativa y sostenible.

COMITÉS: Son órganos de apoyo que facilitan a los directivos y ejecutivos de la cooperativa, la gestión empresarial y social. Igualmente estos comités permiten lograr una mayor participación de los asociados en desarrollo de los programas que adelante la Administración Cooperativa.

CONTROL: función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

CONTROL SOCIAL: está relacionado con el elemento asociación de las entidades solidarias y hace referencia al control de resultados sociales, al de los procedimientos para el logro de dichos resultados, así como a los derechos y obligaciones de los asociados.

CONTRATOS O CONVENIOS INTERADMINISTRATIVOS. Los contratos de las administraciones cooperativas con las entidades públicas se rigen por la Ley 80 de 1993.

CONTRATO: Acuerdo de voluntades donde se crean obligaciones. Cuando una de las partes es una persona de derecho público, estaremos frente a un contrato estatal, si las partes son todas personas jurídicas de derecho público tendremos un contrato interadministrativo.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: El Consejo de administración es el órgano permanente de administración que reporta y está subordinado a la asamblea general de la Administración Cooperativa. Al consejo le corresponde coordinar las funciones de planeación, organización, evaluación, control e integración de la Administración Cooperativa, asegurando el desarrollo del mandato de la asamblea y el cumplimiento de su objeto social.

COOPERATIVA: Es una sociedad de personas que unen voluntariamente esfuerzos y recursos para en ayuda mutua y auto administración, producir servicios que satisfagan sus propias necesidades y problemas. Una Cooperativa es una sociedad y una empresa. La sociedad se refiere a las personas. La empresa a la actividad económica. Es decir, a los negocios. Esto explica la doble función económica y social de la Cooperativa. El funcionamiento paralelo y equilibrado de las dos entidades, la sociedad y la empresa es garantía de éxito en la Cooperativa. La Cooperativa busca satisfacer de la mejor manera posible las necesidades de sus socios, que son sus propios dueños y sus clientes legítimos.

CULTURA ORGANIZACIONAL: patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

DEBILIDADES: corresponde a falencias en situaciones o condiciones que se encuentran en el interior de la empresa. Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DESEMPEÑO: El desempeño está en función de la capacidad, esfuerzo y oportunidad del talento humano. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Es una respuesta al cambio, es una estrategia educacional con el fin de cambiar creencias, actitudes, valores y las estructuras organizacionales para ayudar a adaptarse nueva tecnología al desarrollo y a los cambios.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO: se basa en la definición de los tres niveles de estrategias como son: corporativo, negocios y funcional.

EFICACIA: eficiencia en el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y los desarrollos de la organización.

EFICIENCIA: es el contexto que clarifica los costos y los recursos aplicados en el área administrativa y financiera de la cooperativa.

ESTRATEGIA: plan de acción que se desarrolla a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

ESTRATEGIAS: adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estos propósitos.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL: es un plan de utilización y de asignación de los Recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y devolver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

FORMULACION DE ESTRATEGIAS: se define como el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionando los factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias.

FORTALEZAS: actividades, atributos factores internos de una organización que contribuyen, apoyan y facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

GERENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL: El gerente es por Ley el representante legal de la Administración Cooperativa y ejecutor de las decisiones y acuerdos de la asamblea general y el consejo de administración.

JUNTA DE VIGILANCIA: La Junta de vigilancia es el órgano de control social de la Administración Cooperativa conformado por un número máximo de tres (3) asociados hábiles, nombrados por la asamblea general con sus respectivos suplentes.

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

MERCADO: Grupo identificable de consumidores con necesidades y/o expectativas por satisfacer, que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

MERCADO META: conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la empresa.

METAS: Aquello con lo que está comprometida una empresa; dirección hacia la que se encamina. Resultados por alcanzar.

MISIÓN: es un enunciado en el cual se consigna la filosofía de una empresa, su razón de ser, su propósito, su campo de acción, que la guían para alcanzar sus objetivos.

NORMA: especificación técnica o documento accesible a la organización donde se especifican los requisitos generales que deben cumplirse en la cooperativa.

LICITACIÓN: Según la ley 80 de 1993. Ley 1150 de 2007 éste es el proceso que debe regir la contratación del Estado, con el fin de garantizar una elección imparcial del contratista que sea la mejor opción para proteger los intereses del Estado, cumpliendo con los principios y deberes que deben regir la contratación administrativa.

OBJETIVOS: fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

OBSERVACION: fuente clave para la recolección de información para desarrollar el proyecto de investigación.

OPORTUNIDADES: tendencias en el entorno que le ofrecen a la organización la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

ORGANIZACIÓN: dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o un conjunto de metas.

PATRIMONIO: El patrimonio de las empresas de servicios en la forma de Administraciones Públicas Cooperativas, está constituido por los aportes sociales individuales y los amortizados, los fondos y reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios.

PLAN DE ACCION: son las tareas que deben realizar cada área o departamento de la organización para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: son el conjunto de principios, creencias y Valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.

POAM: Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio. es la metodología que permite identificar la amenaza y oportunidades potenciales de la cooperativa.

POLITICAS: son interpretaciones generales que tienen cierta flexibilidad lo cual la diferencia de las reglas; por lo general no se definen por escrito. RUTA: hace referencia a la carretera o vía que permite transitar desde un lugar hacia otro.

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.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS: son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, deben poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

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.

REVISOR FISCAL: es el encargado de vigilar la gestión contable, financiera y económica de la Administración Cooperativa y por tanto debe velar porque los actos de los Administradores se ajusten a la Ley y los estatutos de la Administración Cooperativa.

RUP: Le otorga calidades al contratista, lo clasifica y lo califica. Para poder celebrar contratos de mayor cuantía con el Estado se requiere estar inscrito en él. El registro único de proponentes contiene información que clasifica a los contratistas en: constructores, consultores, proveedores (suministro, compra de bienes muebles).

SECTOR SOLIDARIO: El marco jurídico que estructura, ordena y regula la economía solidaria así como las diversas formas de organización solidaria.

SEGMENTACION DEL MERCADO: división del mercado en grupos distintivos de compradores que pueden requerir productos o mezclas de mercadotecnia separados.

SERVICIO: es la actividad interrelacionada que ofrece la cooperativa.

TALENTO HUMANO: es el activo más importante de las organizaciones ya que mediante este se alcanzan los objetivos de las organizaciones.

VALORES: son ideas abstractas, constructor, comportamientos en relación con la organización que guían el pensamiento de sus integrantes.

VENTAJA COMPARATIVA: se refiere a la dotación de recursos naturales sobre los cuales muchas empresas y países soportan y sustentan su desarrollo económico.

VENTAJA COMPETITIVA: es aquella que surge de un proceso de innovación y aumento de la productividad basada en las operaciones de la empresa para una línea determinada de productos.

VISIÓN: es hacia dónde quiere llegar la empresa, es la proyección de un futuro Deseado y posible pero a la vez retador y generador de compromiso. Es lo que se quiere que vean los clientes, los empleados y la sociedad.

4.6 MARCO TEÓRICO

4.6.1 Concepto de planeación estratégica

ESTRATEGIA, viene de las raíces etimológicas griego *strategos* = “un general”, verbo griego *estrategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua compara las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.”

Peter Drucker, la estrategia requiere que los Gerentes analicen su situación presente, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener para que la cambien si es necesario.

Alfred Chandler, la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

PLANEACION, es una de las principales funciones de la administración, que busca lograr el alcance de los objetivos y el correcto funcionamiento de las empresas, se anticipa a la toma de decisiones.

Idalberto Chiavenato, la planeación es la función administrativa que anticipadamente determina cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlo.

Peter Drucker, expone que pocas Empresas tienen idea de su misión, de su razón de ser, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que las conduce a cometer errores, de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

Benjamín Betancourt, estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.”³

La planeación estratégica no es solo una herramienta clave para el Directivo, sino que también lo es para la empresa, hacer un buen uso de esta herramienta, permite tomar decisiones acertadas, prepararse para enfrentar situaciones que se presenten en el futuro, ayudándole a orientar sus esfuerzos hacia metas corporativas.

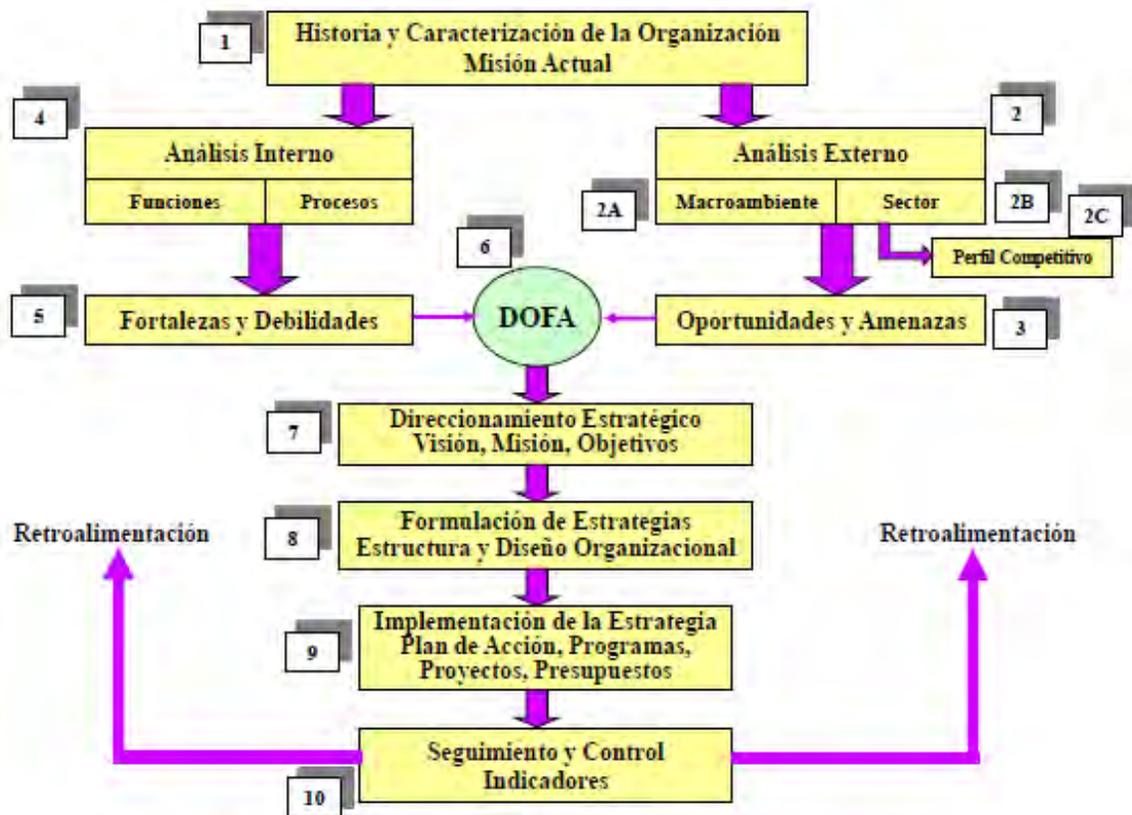
Muchas empresas no responden al criterio de excelencia y calidad, esto se debe a que son organizaciones conservadoras, con sistemas cerrados que durante mucho tiempo se han mantenido al margen de la sociedad y han prestado poca atención a los cambios que se dan en el entorno.

En la elaboración del plan estratégico, debemos tener en claro el compromiso de los empleados, porque se trata de una visión compartida por los miembros de la empresa y no una visión personal del Gerente o Junta Directiva, además debe tener acción y control para evitar que se convierta en un simple documento.

4.6.2 Proceso estratégico. Es importante mencionar que existen diferentes enfoques y modelos para elaborar un Plan Estratégico de una empresa, difieren en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de planeación estratégica, para el desarrollo del plan estratégico de la Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – Coopgaleras Ltda., utilizaremos el Modelo de Proceso Estratégico del profesor Benjamín Betancourt, que se puede observar en la figura 2.

³AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda., 2010. P 14.

Figura 2. Proceso Estratégico.



Fuente: Betancourt Guerrero, Benjamín. Análisis sectorial y Competitividad. Pág. 76

Un buen Plan Estratégico define y le da sentido a las decisiones estratégicas de una empresa.

4.6.3 Historia y caracterización de la empresa.

- Identificar la empresa
- Influencia de las actividades de la empresa hacia la sociedad.
- Identificar la misión, objetivos, estrategias actuales, estructura orgánica.
- Caracterizar la empresa identificando su constitución jurídica.

4.6.4 Diagnostico estratégico. El Análisis o estudio del entorno se tiene que realizar de manera analítica desde una perspectiva global o macroambiente, hasta llegar a un análisis específico microambiente o análisis sectorial.

El entorno externo está formado por un conjunto de elementos que pueden ejercer influencia sobre una determinada empresa, donde el entorno se caracteriza por ser turbulento, complejo, dinámico, lo que provoca un grado de incertidumbre alto.

El entorno interno es el contexto en que se da el trabajo, caracterizado por los recursos y las capacidades internas que tiene la empresa para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

4.6.5 Análisis del entorno externo. El Diagnóstico Estratégico consiste en realizar dos análisis en paralelo, un análisis del entorno interno y otro análisis del entorno externo de la empresa, que van a permitir una evaluación de la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno. Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, y que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir su consecuencia.

4.6.6 Análisis del entorno interno. El ámbito interno de la empresa es el contexto donde gira el trabajo, y su análisis requiere de una investigación de las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que dispone la empresa para hacer frente al entorno externo. El análisis interno contempla el estudio de variables que son controladas por la empresa, es decir su comportamiento puede ser predecible, permitiendo la toma de decisiones e implementación de acciones correctivas para orientar o encaminar el adecuado funcionamiento de una empresa y así conseguir los objetivos que se han planteado. Para este análisis se tiene presente las siguientes capacidades internas:

- **Capacidad Directiva**, son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.
- **Capacidad Competitiva**, todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.
- **Capacidad Financiera**, tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, entre otros.
- **Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, entre otros.
- **Capacidad Talento Humano**, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

4.6.7 Direccionamiento estratégico. La Filosofía Institucional, describe la postura y el compromiso que tiene la empresa con la sociedad, incluye la declaración de los principios, de la misión, los valores, objetivos y la visión corporativa.

El Direccionamiento Estratégico pretende responder a la pregunta ¿En dónde queremos estar?, las Empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener en claro hacia dónde van, es decir haber definido bien su direccionamiento estratégico.

4.6.8 Los principios corporativos. “Son el marco de referencia sobre el cual debe definirse el direccionamiento de la empresa y Son el soporte de la misión y de la visión.”⁴

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”⁵.

Los principios y valores son la ruta de navegación ética por la cual se regirá la ejecución de sus actividades

4.6.9 La cultura corporativa. La cultura de una organización es un Factor Clave de Éxito, donde cada empresa tiene su propia cultura, su propia identidad, y un conjunto de valores, creencias, costumbres y hábitos, que le dan los alineamientos en cuanto al comportamiento y actitudes que deben tener los empleados y también con la estrategia que la empresa utilizara para interactuar con el mercado y con los clientes.

Los principios corporativos son el soporte de la cultura corporativa, y debe ser formulada de arriba hacia abajo, es decir desde la alta gerencia tienen que surgir las buenas costumbres los buenos hábitos de excelencia, calidad, entre otros.

4.6.10 Misión. “Drucker afirma que plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión?, la declaración de la misión debe ser duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa y que es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia”⁶.

⁴AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda., 2010. P 15

⁵ Ibíd.

⁶FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. P 59.

“Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de estrategias consideran que una declaración eficaz presenta las siguientes características o componentes:

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o Servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- **Mercados:** Geográficamente ¿Dónde compite la empresa?
- **Tecnología:** ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
- **Interés en la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad:** ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- **Concepto Propio:** ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- **Preocupación por la Imagen Pública:** ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- **Interés en los Empleados:** ¿Son los empleados un activo valioso para la empresa?”⁷

Las declaraciones de la misión siempre deben someterse a revisión pero, si se elaboran con esmero, requerirán menos cambios importantes.

4.6.11 Visión. Desde el punto de vista del autor, Jhonnathan Swift, “la visión es el arte de ver las cosas invisibles.” La declaración de la visión debe responder a la siguiente pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, que se desea para la empresa en el futuro, cuáles son sus aspiraciones.

La declaración de la visión debe ser clara, corta, creíble, consistente, fácil de recordar, y capaz de captar la atención y motivación de todos los integrantes de una empresa

Los líderes de la empresa son los encargados de crear y de poner en práctica la visión de la empresa e involucrar a los empleados emocionalmente, saber comunicar la visión, será fundamental para tener un equipo laboral inspirado y comprometido con los objetivos de la empresa.

⁷ Ibíd.

4.6.12 Objetivos corporativos. “permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estipulado. Deben traducirse en objetivos específicos, los cuales registran la cantidad de recursos asignados para cada actividad, además, son los responsables de la ejecución de las tareas programadas y del tiempo empleado en cada una de ellas.”⁸

Los objetivos estratégicos permiten llevar a la misión y visión al terreno operativo, y les da la dirección, para hacerlas realidad.

Los objetivos deben tener las siguientes características: verbo en infinitivo, a largo plazo, cualitativo, medible, alcanzable, real, específico y acotado al tiempo.

4.6.13 Formulación de estrategias. La formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo, la naturaleza del análisis y elección de una estrategia implica, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. De la variedad de estrategias que pueden beneficiar a una empresa, se seleccionará la estrategia adecuada teniendo en cuenta las ventajas, desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios que se obtendría, para la consecución de los objetivos.

Una buena formulación depende de realizar un análisis minucioso de los factores externos, internos y las características del sector, para luego ponderar las variables y valorar cada estrategia propuesta.

Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo, el tiempo de horizonte para alcanzar los objetivos debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Una empresa necesita tener objetivos a largo plazo a nivel corporativo, funcional y operacional, generando sinergias que permitan generar ventajas competitivas, y un buen desempeño de la productividad y competitividad.

En la figura 6. Se puede observar que Para formular las estrategias se utiliza un marco de tres etapas, donde se analizarán y evaluarán los factores internos y externos de la empresa y finalmente determinar los valores reales para la toma de decisiones.

- Etapa de Insumos.
- Etapa de adecuación o Ajustes.
- Etapa de decisiones.

⁸ GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. P 2.

4.6.14 Etapa de insumos. Resume la información básica que se debe tener para formular estrategias, compuesta por las matrices, Perfil de capacidades internas, Perfil de Oportunidades y Amenazas, Perfil Competitivo, Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores Externos y Matriz Axiológica, que son los instrumentos para obtener información que luego será utilizada en la siguiente etapa.

4.6.15 Matriz Perfil de Capacidades Internas. [PCI]. Es una herramienta que se utiliza para definir las debilidades y fortalezas y el impacto que generan en la empresa.

- ❖ Determinar la información que vamos a reunir en cada área funcional de la empresa.
- ❖ **Capacidad Directiva**, son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.
- ❖ **Capacidad Competitiva**, todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.
- ❖ **Capacidad Financiera**, tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, entre otros.
- ❖ **Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, entre otros.

Capacidad Talento Humano, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

Cuadro 3. Matriz perfil de capacidades internas. [pci]- Coopgaleras Ltda

VARIABLE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD DIRECTIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Plan estratégico		x					x		
Comunicación y control gerencial	x							x	
Capacidad para enfrentar la competencia		x					x		
Imagen corporativa y responsabilidad social	x							x	
Sistemas de control				x			x		
Sistemas de toma de decisiones		x						x	
VARIABLE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD COMPETITIVA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Posicionamiento de los productos ofrecidos		x						x	
Satisfacción y lealtad del cliente		x					x		
Participación del Mercado.	x						x		
Portafolio de servicios		x						x	
Inversión e investigación para el desarrollo de nuevos productos.				x			x		
VARIABLE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD FINANCIERA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Contabilidad actualizada según la normatividad	x						x		
Habilidad para competir con precios		x					x		
Inversión de capital para satisfacer la demanda				x			x		
Capacidad de endeudamiento		x					x		

VARIABLE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Disponibilidad de Mano de Obra		x					x		
Costos de Producción				x			x		
Planificación de la construcción de obras		x					x		
Nivel tecnológico		x					x		
Valor agregado a los productos		x						x	
VARIABLE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel académico del talento humano	x						x		
Experiencia técnica	x						x		
Pertenencia				x				x	
Bienestar social.		x					x		

FUENTE: ESTA INVESTIGACION

- Determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, entrevistas a los trabajadores, reuniones, entre otros.
- Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, pasamos a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.
- Luego de recolectada la información, pasamos a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.
- Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.
- Finalmente, luego de analizar la información, y de establecer el impacto de las potencialidades internas de la empresa, se extraen todas las fortalezas y debilidades que tienen, alto grado de impacto, para ser utilizadas en la matriz [MEFI].

4.6.16 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas. [POAM]. Para realizar este análisis se deben enumerar todos los Factores del entorno que influyen sobre la Empresa y agruparlos en cada uno de los Grupos de Factores y finalmente definir el Impacto que Genera en la Empresa.

Las empresas no son entes aislados, tienen relaciones reciprocas con su entorno.

- ❖ **FACTORES POLÍTICOS - LEGAL**, Se refiere al uso de poder de los órganos de representación como el congreso, las asambleas departamentales y el concejo y otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa.
- ❖ **FACTORES ECONÓMICOS**, Relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional.
- ❖ **FACTORES TECNOLÓGICOS**, Relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas y nuevas tecnologías.
- ❖ **FACTORES GLOBAL**, Son los que afectan el modo de vivir de la gente, como los valores, justicia, paz social y discriminación. Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad, el servicio, comparados siempre con la competencia. Son los que afectan físicamente a la empresa, como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

Para realizar el análisis de impacto ha de tomarse en consideración las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, la capacidad de reacción, el grado de vulnerabilidad de la organización.

DIAGNOSTICO EXTERNO

PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES.

Cuadro 4. Entorno – político /legal

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Inestabilidad jurídica, las políticas cambiantes el gobierno nacional que ponen en riesgo el sector de la economía solidaria.</p> <p>2.- Orden público inestable, incremento de la presencia de grupos armados y delincuencia común.</p> <p>3.- Problemática regional, falta de identidad con la cooperativa y su objeto social</p> <p>4.- La situación social de la región y del país especialmente la corrupción administrativa e institucional.</p>	<p>1.- El establecimiento a través de una norma legal del portal único de contratación.</p> <p>2.- Establecimiento del sistema de información de contratación estatal – SICE-</p> <p>3.- El marco jurídico de la empresa de economía solidaria. El interés general declarado en la constitución política del país garantiza el crecimiento constante del sector.</p> <p>4.- las nuevas transferencias de inversión del gobierno para con los municipios.</p> <p>5.- Implementación de políticas sociales a favor de la comunidad.</p>

Cuadro 5. Entorno – económico

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Crecimiento de la competencia.</p> <p>Falta de credibilidad y elementos negativos contra el movimiento cooperativo a nivel de las regiones y subregiones.</p> <p>Débil liderazgo, capacidad de negociación, integración, organización y articulación del sector cooperativo en el contexto nacional.</p> <p>Competencia desleal.</p> <p>Falta de conocimiento y pertenencia por parte de los alcaldes para con la cooperativa.</p>	<p>1.- Posibilidad de asociación y alianzas estratégicas a nivel regional, y nacional.</p> <p>2.- La distribución adecuada de excedentes cooperativos a nivel de la comunidad.</p> <p>3.- Los convenios interinstitucionales y las alianzas estratégicas con la empresa privada y líderes del sector en vehículos y maquinaria pesada.</p> <p>4.- la presentación de proyectos productivos y de crecimiento para la comunidad.</p> <p>5.-Integración y modernización administrativa.</p> <p>6.- El sector de la economía solidaria que le da credibilidad como generador de variadas opciones de crecimiento económico y social.</p>

Cuadro 6. Entorno – tecnológico

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- la competencia está por un mayor aprovechamiento de aspectos tecnológicos que les brinden un mayor acercamiento al cliente final.</p> <p>2.- Plataforma tecnológica acelerada.</p> <p>3.- Desarrollo de tecnología que requieren esfuerzos constantes e inversiones importantes para estar a la vanguardia.</p>	<p>1.- Las innovaciones tecnológicas permiten agilizar los procesos de construcción de obras civiles.</p>

Cuadro 7. Entorno – global

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Desconocimiento de nuevos canales de distribución y mercadeo.</p> <p>2.- pocos canales de financiación de obras públicas y suministros.</p> <p>3.- tendencia a un mayor conocimiento del mercado por parte de la competencia y buscan nacionalizar sus operaciones y posicionamiento en ciertos sectores como los institutos descentralizados y las gobernaciones.</p> <p>4.- La imagen inadecuada del cooperativismo en algunos sectores del mercado.</p>	<p>1.- Potencialidad del talento humano.</p> <p>2.- Direccionamiento estratégico con énfasis en lo ecológico, lo ambiental, lo social y comunitario.</p> <p>3.- Proyectar una imagen institucional atractiva para instituciones y organismos de apoyo.</p> <p>4.- la satisfacción del cliente con los productos y servicios contratados.</p> <p>5.- Liderazgo y posicionamiento en la distribución de suministros.</p> <p>6.- la presentación de proyectos con recursos propios y de cofinanciación dispuestos a brindar, capacitación, asistencia y asesoría en diseño y comercialización.</p> <p>7.- La promoción sistemática de proyectos de impactos nacional.</p> <p>8.- las soluciones integrales adoptadas por la administración para resolver problemas comunes y urgentes de la comunidad.</p> <p>9.- Capacidad de negociación para obtener beneficios que se trasladen a los asociados.</p> <p>10.- La adopción y agilización de los principales procesos del área de mercadeo.</p>

4.6.17 Descripción de las principales amenazas:

[1.- LA SITUACIÓN SOCIAL DE LA REGIÓN Y DEL PAÍS ESPECIALMENTE LA CORRUPCIÓN ADMINISTRATIVA E INSTITUCIONAL.

El marco legal aplicable a los procesos contractuales de las entidades territoriales, institutos descentralizados donde el estado tenga mayor participación; está determinado por la ley 80 de 1993, las normas que los modifican en especial la ley 1150 de 2007, la ley 1474 de 2011, el decreto ley 19 de 2012 y el Decreto 734 de 2012. De igual forma y como respeto a la legalidad, las actuaciones de todos y cada uno de los servidores públicos que participen de alguna manera en cualquiera de los procesos de contratación deben regirse por los postulados de **la transparencia, la objetividad, la economía, la responsabilidad**, el debido proceso y los demás principios de la función administrativa. Sin embargo se constituye en una amenaza grave para **COOPGALERAS LTDA** por cuanto algunas firmas de ingenieros civiles y grandes distribuidores de maquinaria pesada etc.; en complicidad con funcionarios de los municipios actúan de manera fraudulenta para evitar la actuación transparente que proyecta las normas en mención y esto conlleva a un estado de corrupción absoluta de los proceso contractuales.

[2.- ORDEN PÚBLICO INESTABLE, INCREMENTO DE LA PRESENCIA DE GRUPOS ARMADOS Y DELINCUENCIA COMÚN.

Colombia atraviesa una situación de orden público bastante compleja y especialmente nuestra región donde confluyen todos los actores de desestabilización social- **Guerrilla, narcotráfico, paramilitarismo, bandas criminales, delincuencia común** - estos fenómenos violentos afectan el normal transcurrir del cumplimiento de los objetos contractuales que debe cumplir **COOPGALERAS LTDA**, porque existen zonas de muy difícil acceso elevándose los costos y el tiempo de entrega afectando los cronogramas normales contratados.

[3.- INESTABILIDAD JURÍDICA, LAS POLÍTICAS CAMBIANTES DEL GOBIERNO NACIONAL QUE PONE EN RIESGO EL SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA.

De acuerdo con su naturaleza, el conjunto de entidades sin ánimo de lucro dentro de la economía han sido denominadas sector no lucrativo o tercer sector, distinguiéndose del sector privado lucrativo y del sector público. El marco jurídico constitucional y en el artículo 2º de la constitución política de Colombia dentro de los **"fines esenciales del estado"**; es el marco legal para que las entidades sin ánimo de lucro dentro de sus fines está la de colaborar, ayudar al estado en su búsqueda de la prosperidad general, por ello, son entidades altruistas de beneficencia común etc. Las entidades sin ánimo de lucro en el desarrollo de su objeto social obtiene una rentabilidad o excedentes que no se reparten entre sus

miembros o socios, sino que se efectúa una reinversión social; si las Entidades de economía solidaria realizan actividades comerciales que genere una rentabilidad – No por ese solo hecho, ya puede ser considerada como entidades comerciales- Siempre y cuando dichas actividades sean para desarrollar el fin asocial. El estado en su afán de incrementar el recaudo de impuesto ha querido durante décadas involucrar este tipo de entidades a tributar en el fisco nacional, convirtiendo el sector en una inestabilidad jurídica que afecta directamente el accionar normal de este tipo de entidades a la cual pertenece **COOPGALERAS LTDA.**

[4.- DÉBIL LIDERAZGO, CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN, INTEGRACIÓN, ORGANIZACIÓN Y ARTICULACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO EN EL CONTEXTO NACIONAL.

Las entidades del sector cooperativo y en especial las administraciones publicas cooperativas a la cual pertenece COOPGALERAS LTDA, están diseminadas por todo el territorio nacional sin que exista un consenso e integración en cuanto a objetivos sociales a cumplir y la falta de liderazgo ha debilitado al sector permitiendo que competidores potenciales asuman parte del mercado de la construcción y los suministros. Las entidades de economía solidaria que no perteneces al sector han hecho algunos esfuerzos aislados que no conllevan a fortalecer el principio de solidaridad y convivencia que deben caracterizar este tipo de organizaciones.

[5.- COMPETENCIA DESLEAL.

Tal como se analizó en una amenaza anterior la corrupción de los entes públicos y la competencia desleal conlleva a una seria amenaza para COOPGALERAS LTDA, por cuanto los objetivos para fines comerciales e institucionales son diferentes y muchas veces en contraposición al fin social que se persigue. La competencia desleal de las empresas de la construcción en nuestra región y algunas a nivel nacional donde en complicidad con algunos alcaldes y secretarios proyectan el pliego de condiciones “amarrados” para beneficiar algún grupo o persona en particular y ello conlleva a una seria amenaza porque va en contra de los preceptos legales y constitucionales.

[6.- FALTA DE CONOCIMIENTO Y PERTENENCIA POR PARTE DE LOS ALCALDES PARA CON LA COOPERATIVA.

El marco jurídico correspondiente a la elección popular de alcaldes, que permite el cambio de administración cada cuatro años, conlleva a una seria amenaza porque por lo regular la nueva administración desconoce los objetivos y los proyectos sociales que cumple la cooperativa COOPGALERAS LTDA y por lo tanto la no valorización de su trabajo y acción social. El desconocimiento de la ley cooperativa y en especial del acuerdo cooperativo ha llevado a inconvenientes de proyección social en los municipios donde COOPGALERAS LTDA, tiene injerencia

y ha ejecutado proyecto de carácter civil y por ende su acción social determinada por los compromisos adquiridos previamente en el objeto contractual.

[7.- DESARROLLO DE TECNOLOGÍA QUE REQUIEREN ESFUERZOS CONSTANTES E INVERSIONES IMPORTANTES PARA ESTAR A LA VANGUARDIA.

En el cumplimiento de los objetivos sociales y contractuales COOPGALERAS LTDA, requiere de una tecnología de punta para estar a nivel de los grandes competidores en la región y nivel nacional que disfrutan de ese recurso para poder cumplir sus metas y objetivos. La obtención de determinada tecnología requiere de inversiones onerosas para el presupuesto de la Administración Cooperativa; sin embargo y debido muchas veces a limitaciones de autorizaciones por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa COOPGALERAS LTDA, la gerencia ha adquirido equipo y tecnología necesaria para poder continuar la gestión social y empresarial sin embargo se requiere hacer otras inversiones para poder estar a la vanguardia y en algún momento se podría convertir en una seria amenaza para la cooperativa al no poder disfrutar del recurso de la tecnología.

[8.- POCOS CANALES DE FINANCIACIÓN DE OBRAS PÚBLICAS Y SUMINISTROS.

COOPGALERAS LTDA, en su afán del cumplimiento de su objeto social y comunitario y su proyecto cooperativo requiere de financiación externa o recurso de crédito por cuanto algunos proyectos sociales requieren financiación y la banca nacional por determinaciones unilaterales no han querido aportar recursos por desconocimiento muchas veces y blindaje a los proyectos sociales por otra parte. Esto constituye una amenaza por la escasa financiación de las obras públicas a favor de la comunidad y los suministros que beneficiarían un sector poblacional considerable.

[9.- TENDENCIA A UN MAYOR CONOCIMIENTO DEL MERCADO POR PARTE DE LA COMPETENCIA Y BUSCAN NACIONALIZAR SUS OPERACIONES Y POSICIONAMIENTO EN CIERTOS SECTORES COMO LOS INSTITUTOS DESCENTRALIZADOS Y LAS GOBERNACIONES.

Los principales competidores a nivel regional (Departamento de Nariño y Putumayo), han avanzado a conquistar mercados a nivel nacional tanto en el sector de construcción de obras públicas, como en los suministros lo que les ha permitido ampliar su mercado. COOPGALERAS LTDA, por motivos de su configuración jurídica y proyecto social ha tenido inconvenientes para avanzar en esta dirección convirtiéndose en una amenaza por la pérdida de clientes potenciales a nivel nacional y regional.

[10.- LA IMAGEN INADECUADA DEL COOPERATIVISMO EL ALGUNOS SECTORES DEL MERCADO.

Las entidades de economía solidaria son personas jurídicas organizadas como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendientes a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario y además deben tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la ley.

El acto cooperativo no tiene un fin de lucro, como el acto de comercio; tampoco una finalidad de servicio público, como el acto administrativo, sino que tiene, en su primera instancia, una finalidad de promoción de las necesidades de los asociados, y en segunda instancia, en beneficio de la comunidad en general.

4.6.18 Descripción de las principales oportunidades

[1.- EL ESTABLECIMIENTO A TRAVÉS DE UNA NORMA LEGAL DEL PORTAL ÚNICO DE CONTRATACIÓN.

La resolución 002507 de Octubre 6 de 2006, por la cual se definieron los mecanismos de publicidad en el portal único de contratación en el desarrollo de lo dispuesto en el decreto 2434 de 2006. En virtud de lo anterior, era necesario precisar los mecanismos que deben seguir las entidades públicas para el reporte de información al portal único de contratación. La publicación de la información debe cumplir con algunos criterios básicos; EN LINEA, CALIDAD Y OPORTUNIDAD DE LA INFORMACIÓN, ESTANDARIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN. Tal adopción conlleva a que toda contratación deberá publicarse en el portal único de contratación y por lo tanto se convierte en una oportunidad al hacerlo oportuno público y estandarizado.

[2.- ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE CONTRATACIÓN ESTATAL – SICE-

Mediante decreto 3512 del 5 de Diciembre de 2003, por el cual se reglamenta la organización funcionamiento y operación del sistema de información para la vigilancia estatal SICE. El sistema se aplica a los organismos que conforman la administración pública, a los particulares o entidades que manejan los recursos públicos, y a sus proveedores de bienes y servicios de uso común o de uso en contratos de obra, de conformidad con la ley 598 de 2000. El sistema genera una oportunidad porque es obligación de carácter legal sujetarse a los precios establecidos y no a criterio del mercado o del mejor postor, haciendo más transparente el proceso de contratación estatal y la participación en el proceso de licitación.

[3.- LAS NUEVAS TRANSFERENCIAS DE INVERSIÓN DEL GOBIERNO.

El gobierno nacional ha propuesto a consideración del congreso nacional la modificación a la transferencia de las regalías, oportunidad para poder acceder a nuevos proyectos y posibilidades de desarrollo en las regiones y beneficiar a la comunidad de una manera transparente y objetiva.

[4.- POSIBILIDAD DE ASOCIACIÓN Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL.

COOPGALERAS LTDA, debido a su alta imagen corporativa y a su nivel de gestión reconocido a nivel regional, se ha optado por solicitar autorización al Consejo de Administración de la Cooperativa para que se pueda asociarse en pro de obtener beneficios que redunden en favor de la comunidad. Las alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento y líderes del sector de la Construcción de Obras Públicas y la Venta de Maquinaria pesada y vehículos automotores conllevan a una oportunidad de convertir a COOPGALERAS LTDA, en una entidad líder integral de la región.

[5.- LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS PRODUCTIVOS Y DE CRECIMIENTO PARA LA COMUNIDAD.

El departamento técnico de COOPGALERAS LTDA, está en proceso de elaborar una serie de proyectos productivos que redundaran a favor de la comunidad de los municipios asociados pro cuanto existe una adecuada formulación y proyección de beneficios para los habitantes de la población más vulnerable. Esto genera una oportunidad de establecer una comunicación efectiva entre el proyecto cooperativo y social - la alcaldía y la comunidad representada.

[6.- LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS PERMITEN AGILIZAR LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES.

COOPGALERAS LTDA, en los últimos años ha obtenido a través de leasing y adquisición propia tecnología adecuada para optimizar todos los procesos de construcción de obras civiles, teniendo **COOPGALERAS LTDA**, la oportunidad de generar ventajas competitivas en el sector.

[7.- DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CON ÉNFASIS EN LO ECOLÓGICO, LO AMBIENTAL, LO SOCIAL Y COMUNITARIO.

El marco jurídico y la misma constitución de COOPGALERAS LTDA, por estar enmarcada dentro de las empresas de economía solidaria permiten que su rentabilidad o excedentes se reinviertan en los proyectos sociales, en la protección del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas y la acción social encaminada a satisfacer las necesidades más sentidas de las comunidades. Los

proyectos de inversión social redundaran en encontrar unidades de bienestar en los habitantes de las regiones más vulnerables de nuestra región.

[8.- LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS CONTRATADOS.

Los índices de gestión en atención al cliente son satisfactorios y eso genera una actitud de satisfacción del cliente para adquirir otros clientes potenciales. La oportunidad de adquirir nuevos clientes y satisfacer sus requerimientos a través de sus nuevos canales de distribución y de mercadeo.

[9.- LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO EN LA DISTRIBUCIÓN DE SUMINISTROS.

Uno de los objetivos estratégicos a mediano plazo de **COOPGALERAS LTDA**, es convertirse en una empresa líder del sector de suministros y obras públicas y aprovechar la oportunidad que le han dado las alianzas estratégicas para avanzar hacia el objetivo propuesto en su plan de inmersión social y económica.

[10.- LA PROMOCIÓN SISTEMÁTICA DE PROYECTOS DE IMPACTO NACIONAL.

Los resultados del Balance social correspondientes a los últimos años y la presentación de los proyectos de contenido social y ecológico generan una oportunidad de crecer con la filosofía del cooperativismo y asistencia social, por cuanto su acción social comienza a producir efectos en el estado. Los proyectos sociales y su incursión en los presupuestos nacionales y municipales conllevan a la obtención de beneficios para la comunidad.

DIAGNOSTICO INTERNO

Cuadro 8. Área de gestión: Gerencia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1.- Gestión social y gerencia participativa.</p> <p>2.- Gestión administrativa eficiente y efectiva.</p> <p>3.- Gestión empresarial.</p> <p>4.- Integración y modernización administrativa.</p> <p>5.- Los procesos de desembolso y la agilidad en la toma de decisiones.</p> <p>6.- sensibilidad administrativa y de dirección de cambio.</p> <p>7.-Respuesta solidaria cooperativa, y sensibilidad por lo social.</p> <p>8.- mejora continua del sistema de gestión de calidad, con revisión y actualización permanente de los procedimientos de los diferentes procesos que se desarrollan en la cooperativa.</p> <p>9.- Alto nivel de gestión y crecimiento económico sostenido con un desarrollo institucional y empresarial que hace que la cooperativa sea eficiente y sostenible en el tiempo.</p> <p>10.- Cultura de la calidad y del servicio.</p> <p>11.- Orientación estratégica empresarial.</p> <p>12.- Promoción y realización de actividades sociales basadas en la confianza y la reciprocidad que generan fortalezas para el crecimiento cooperativo.</p> <p>13.- Calidad de los servicios prestados.</p> <p>14.- Procesos de fortalecimiento y posicionamiento de la cooperativa.</p> <p>15.- Liderazgo cooperativo.</p>	<p>1.- Tramitología</p> <p>2.- falta de revisión de procesos y paradigmas.</p> <p>3.- la visión, misión y objetivos no son conocidos por todos los estamentos involucrados en el proceso administrativo.</p> <p>4.- estancamiento en el número de asociados de la cooperativa.</p> <p>5.- Baja capacitación de los socios.</p> <p>6.- Falta mayor sentido de pertenencia de los asociados.</p> <p>7.- Falta de cultura cooperativa de parte de los asociados.</p> <p>8.- falta de motivación de los asociados.</p> <p>9.- No cumplimiento de los deberes y obligaciones de los asociados.</p> <p>10.- Falta de relaciones de confianza ante el surgimiento de la cooperativa al segmento de potenciales asociados.</p> <p>11.- Poca participación de los municipios socios en los procesos sociales que emprende la cooperativa.</p> <p>12.- Falta de liderazgo de los alcaldes y secretarías de los municipios en la proyección social de la cooperativa.</p>

Cuadro 9. Área de gestión: mercadeo

fortalezas	debilidades
<p>1.- Mayor crecimiento en contratación y en diversidad de servicios.</p> <p>2.- Impacto social, productos y servicios innovadores.</p> <p>3.- Desempeño frente al mercado y el cliente.</p> <p>4.- Relación con los clientes es constante y sin problemas.</p> <p>5.- Los estándares de operación se encuentran actualizados y responden al producto o servicio que demanda el mercado.</p> <p>6.- Capacidad para ejecutar los proyectos.</p> <p>7.- Conocimiento profundo del cliente y de la competencia.</p> <p>8.- Experiencia en el establecimiento de redes de comercialización nacional y regional.</p> <p>9.- Las alianzas estratégicas.</p> <p>10.- relación con otras instituciones y con la comunidad.</p> <p>11.- Cobertura de departamental y regional.</p>	<p>1.- Falta de mercadeo social.</p> <p>2.- Carencia de infraestructura propia en algunas sedes a nivel regional.</p>

Cuadro 10. Área de gestión: operaciones

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1.- creatividad en servicios.</p> <p>2.- Desarrollo tecnológico.</p> <p>3.- relaciones interinstitucionales.</p> <p>4.- maquinaria y equipo de alta tecnología.</p> <p>5.- Imagen corporativa sólida. (Solvencia, valores, marca y principios)</p> <p>6.- se cuenta con manuales de procedimientos, manual de organización y funciones.</p> <p>7.- mejoramiento continuo, innovación y desarrollo.</p>	<p>1.- Falta de experiencia en el manejo y aplicación del manual de control interno.</p> <p>2.- No existe un adecuado sistema de control interno.</p>

Cuadro 11. Área de gestión: personal

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>1.- Buen ambiente laboral.</p> <p>2.- Talento humano idóneo y con experiencia.</p> <p>3.- Gestión y desarrollo del talento humano.</p> <p>4.- Eficiencia operativa.</p> <p>5.- Recurso humano profesional seleccionado, preparado y capacitado (administrativo y operativo).</p> <p>6.- Gestión estratégica de los recursos humanos.</p> <p>7.- Grupo que trabaja con calidad humana, preparación y experiencia en el campo administrativo.</p>	<p>1.- la necesidad de capacitación y el conocimiento del proyecto social de la cooperativa y su énfasis en la comunidad.</p> <p>2.- Falta de conocimiento del proyecto cooperativo.</p>

**ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA DE MUNICIPIOS GALERAS LTDA.
COOPGALERAS LTDA.**

Cuadro 12. Área de gestión: finanzas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Sostenibilidad económica. 2.- Índices financieros óptimos mejores que los de la competencia. 3.- Liquidez y rentabilidad de la empresa cooperativa. 4.- Óptima distribución del proyecto de excedentes cooperativos. 5.- Estabilidad financiera y económica. 6.- Adecuada gestión financiera, administrativa y económica. 7.- Adopción de un adecuado modelo de balance social.	1.- Baja obtención de recursos de crédito para la financiación de proyectos sociales.

4.6.19 Descripción de las principales debilidades.

[1.- TRAMITOLOGIA.

En el transcurso de los procesos de licitación de las diferentes obras públicas y suministros, la Tramitología de los diferentes documentos que se hacen necesarios para poder participar se hacen lentos y es necesario adoptar un proceso más ágil y eficiente para que no se presenten inconvenientes que podían afectar la buena marcha de la empresa cooperativa.

[2.- LA VISIÓN, LA MISIÓN Y OBJETIVOS NO SON CONOCIDAS POR TODOS LOS ESTAMENTOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVOS.

Coopgaleras Ltda., tiene en su misión social que involucrar todos los elementos que lo caracterizan tanto por su conformidad jurídica, como económica y social. Para lograr los objetivos planteados tanto en la normas como en su plan estratégico es necesario entonces revisar los procedimientos de socialización de todos los elementos que involucren; la misión, la visión y los diferentes objetivos corto y largo plazo.

[3.- FALTA DE CULTURA COOPERATIVA DE PARTE DE LOS ASOCIADOS.

El proyecto social y el PESEM, contenido en el acuerdo cooperativo deben estar encaminado a involucrar a la mayoría de los elementos que componen el proceso administrativo, por cuanto ello redundaran en lograr los objetivos planteados. La falta de cultura cooperativa especialmente de los alcaldes y secretarias, la falta de motivación se convierte en debilidad de todo el proceso porque no permitirá avanzar a alcanzar índices satisfactorios de bienestar y de encontrar satisfechas las necesidades detectadas en la comunidad.

[4.- FALTA DE REVISIÓN DE PROCESOS Y PARADIGMAS.

El avance de la tecnología y los mismos procesos de mercadeo nivel de la actividad comercial es acelerado y cambiante en poco tiempo, por ello se requiere la revisión de procesos y paradigmas. Muchos de ellos anclados o anquilosados en el tiempo; hay que mejorar la visión social y su acción social. La revisión de todos los procesos no puede convertirse en debilidad de la administración y se tiene que proyectarse hacia el futuro y tener la vanguardia en todos los paradigmas y procesos.

[5.- FALTA DE LIDERAZGO DE LOS ALCALDES Y SECRETARIAS DE LOS MUNICIPIOS EN LA PROYECCIÓN SOCIAL DE LA COOPERATIVA.

Los alcaldes y las secretarias municipales que son los representantes de la comunidad al cual está dirigido el proyecto social y todo su acción social no tendrá los efectos; sin la intervención y ayuda de estos funcionarios por cuanto son ellos quienes lideran su comunidad y deben liderar todos los procesos y proyectos a los cuales la cooperativa dirige su acción social.

[6.- FALTA DE MERCADEO SOCIAL.

La falta de motivación y desinterés de los representantes de las entidades territoriales (alcaldes), requieren de un mercadeo social efectivo y la administración deberá implementar un método para mejorar su proyección de gestión social; por lo tanto en los próximos años se deberá involucrar mejor tanto a los alcaldes de los municipios socios y la comunidad en general para que se efectúe un verdadero mercadeo social y cumplir con los índices de satisfacción.

[7.- CARENCIA DE INFRAESTRUCTURA PROPIA EN ALGUNAS SEDES A NIVEL REGIONAL.

La implementación de mejores recursos como tecnológicos, infraestructura, talento humano etc., se hace necesario en las sedes regionales, por cuanto ellas son las que encauzan los diferentes proyectos a ejecutar y necesitan contar con todos los recursos necesarios para cumplir con grado óptimo el objetivo propuesto. En

algunas sedes la infraestructura no es la más viable, ni la óptima y no puede ser la debilidad de todo el proceso de gestión social y administrativa.

[8.- FALTA DE CONOCIMIENTO DEL PROYECTO COOPERATIVO.

En el proyecto social, el PESEM (proyecto educativo social y empresarial), deben estar involucrados, los funcionarios de la administración desde servicios generales hasta los órganos de administración más altos para que se pueda coordinar una verdadera acción social.

[9.- NO EXISTE UNA ADECUADO SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

La revisión del sistema de control interno y la adecuada utilización del manual de control interno debe ser una meta a cumplir por parte de la administración general; porque dependerá el éxito en todas las acciones de gestión que se emprendan en el cumplimiento de los objetivos planteados y propuestos en su plan anual y los objetivos estratégicos establecidos en la administración cooperativa.

[10.- BAJA OBTENCIÓN DE RECURSOS DE CRÉDITO PARA LA FINANCIACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES.

La obtención de recursos de crédito para financiar los proyectos deben estar considerados en el próximo plan de operaciones y la orientación estratégica para la obtención de los mismos.

4.6.20 Matriz de evaluación de factores internos. [MEFI]. Esta Matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos - E.F.I

Factores determinantes del éxito	Peso	Calif.	Peso ponderado
FORTALEZAS:			
1.- Gestión empresarial y gerencia social participativa.	0.1	4	0.4
2.- Integración y modernización administrativa.	0.05	3	0.15
3.-Respuesta solidaria cooperativa, y sensibilidad por lo social.	0.1	3	0.3
4.- mejora continua del sistema de gestión de calidad, con revisión y actualización permanente de los procedimientos de los diferentes procesos que se desarrollan en la cooperativa.	0.05	4	0.2

5.- Alto nivel de gestión y crecimiento económico sostenido con un desarrollo institucional y empresarial que hace que la cooperativa sea eficiente y sostenible en el tiempo.	0.05	4	0.2
6.- Cultura de la calidad y del servicio.	0.04	4	0.16
7.- Orientación estratégica empresarial.	0.03	3	0.09
8.- Promoción y realización de actividades sociales basadas en la confianza y la reciprocidad que generan fortalezas para el crecimiento cooperativo.	0.05	4	0.2
9.- Procesos de fortalecimiento y posicionamiento de la cooperativa.	0.05	3	0.15
10.- Liderazgo cooperativo.	0.05	4	0.20
11.- Impacto social, productos y servicios innovadores.	0.04	4	0.16
12.- Los estándares de operación se encuentran actualizados y responden al producto o servicio que demanda el mercado.	0.04	3	0.12
13.- Experiencia en el establecimiento de redes de comercialización nacional y regional.			
14.- Las alianzas estratégicas.	0.03	3	0.09
15.- relación con otras instituciones y con la comunidad.	0.02	4	0.08
16.- Cobertura de departamental y regional.	0.02	3	0.06
17.- creatividad en servicios.	0.01	3	0.03
18.- Desarrollo tecnológico.	0.02	4	0.08
19.- se cuenta con manuales de procedimientos, manual de organización y funciones.	0.03	3	0.09
20.- Gestión y desarrollo del talento humano.	0.01	4	0.04
21.- Gestión estratégica de los recursos humanos.	0.03	3	0.09
22.- Índices financieros óptimos mejores que los de la competencia.	0.05	4	0.20
23.- Optima distribución del proyecto de excedentes cooperativos.	0.03	4	0.12

24.- Estabilidad financiera y económica.	0.01	3	0.03
25.- Adecuada gestión financiera, administrativa y económica.	0.02	3	0.06
TOTAL	0.07	3	0.21
	1.00		3.33

Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos - E.F.I

Factores determinantes del éxito	Peso	Calif.	Peso ponderado
DEBILIDADES:			
1.- Tramitología	0.01	2	0.02
2.- falta de revisión de procesos y paradigmas.	0.01	2	0.02
3.- la visión, misión y objetivos no son conocidos por todos los estamentos involucrados en el proceso administrativo.	0.03	1	0.03
4.- estancamiento en el número de asociados de la cooperativa.	0.02	1	0.02
5.- Baja capacitación de los socios.	0.01	2	0.02
6.- Falta mayor sentido de pertenencia de los asociados.	0.02	1	0.02
7.- Falta de cultura cooperativa de parte de los asociados.	0.01	2	0.02
8.- falta de motivación de los asociados.	0.01	2	0.02
9.- No cumplimiento de los deberes y obligaciones de los asociados.	0.01	2	0.02
10.- Falta de relaciones de confianza ante el surgimiento de la cooperativa al segmento de potenciales asociados.	0.01	2	0.02
11.- Poca participación de los municipios			

socios en los procesos sociales que emprende la cooperativa.	0.06	1	0.06
12.- Falta de liderazgo de los alcaldes y secretarías de los municipios en la proyección social de la cooperativa.	0.01	2	0.02
13.- Falta de mercadeo social.	0.01	2	0.02
14.- Carencia de infraestructura propia en algunas sedes a nivel regional.	0.01	2	0.02
15.- Falta de experiencia en el manejo y aplicación del manual de control interno.	0.01	2	0.02
16.- No existe un adecuado sistema de control interno.	0.02	2	0.04
17.- la necesidad de capacitación y el conocimiento del proyecto social de la cooperativa y su énfasis en la comunidad.	0.01	2	0.02
18.- Falta de conocimiento del proyecto cooperativo.	0.01	2	0.02
19.- Baja obtención de recursos de crédito para la financiación de proyectos sociales.	0.01	2	0.02
TOTAL	1.0		2.87

4.6.21 Matriz de evaluación de factores externos. [MEFE]. La Matriz MEFE, facilita el resumen evaluativo de la información Económica, Social, Política, Tecnológica, Competitiva, Geográficos. El procedimiento para la elaboración de esta matriz es similar al procedimiento de la matriz MEFI.

Cuadro 15. Matriz de Evaluación de Factores Externos - E.F.E

Factores determinantes del éxito	Peso	Calif.	Peso ponderado
OPORTUNIDADES:			
1.- El establecimiento a través de una norma legal del portal único de contratación.	0.05	4	0.2
2.- Establecimiento del sistema de información de contratación estatal – SICE-	0.05	4	0.2
3.- El marco jurídico de la empresa de economía solidaria. El interés general declarado en la constitución política del país garantiza el crecimiento constante del sector.	0.05	3	0.15
4.- las nuevas transferencias de inversión del gobierno para con los municipios.	0.05	3	0.15
5.- Implementación de políticas sociales a favor de la comunidad.	0.03	3	0.09
6.- Posibilidad de asociación y alianzas estratégicas a nivel regional, y nacional.	0.05	4	0.2
7.- La distribución adecuada de excedentes cooperativos a nivel de la comunidad.	0.04	3	0.12
8.- Los convenios interinstitucionales y las alianzas estratégicas con la empresa privada y líderes del sector en vehículos y maquinaria pesada.	0.04	4	0.16
9.- la presentación de proyectos productivos y de crecimiento para la comunidad.	0.04	3	0.06
10.- Integración y modernización administrativa.	0.02	3	0.06
11.- El sector de la economía solidaria que le da credibilidad como generador de variadas opciones de crecimiento económico y social.	0.02	3	0.03
12.- Las innovaciones tecnológicas permiten agilizar los procesos de construcción de obras civiles.	0.01	3	0.06
13.- Potencialidad del talento humano.	0.02	4	0.2
14.- Direccionamiento estratégico con énfasis en lo ecológico, lo ambiental, lo social y comunitario.	0.05	4	0.16
15.- Proyectar una imagen institucional atractiva para instituciones y organismos de apoyo.	0.05	3	0.09

16.- la satisfacción del cliente con los productos contratados.	0.04	3	0.06
17.- Proyectar una imagen institucional atractiva para instituciones y organismos de apoyo.	0.03		
18.- Liderazgo y posicionamiento en la distribución de suministros.	0.02	3	0.06
19.- la presentación de proyectos con recursos propios y de cofinanciación dispuestos a brindar, capacitación, asistencia y asesoría en diseño y comercialización.	0.02	3	0.03
	0.01		
20.- La promoción sistemática de proyectos de impactos nacional.	0.02	3	0.06
21.- las soluciones integrales adoptadas por la administración para resolver problemas comunes y urgentes de la comunidad.	0.03	3	0.09
	0.04	4	0.16
22.- Capacidad de negociación para obtener beneficios que se trasladen a los asociados.			
23.- La adopción y agilización de los principales procesos del área de mercadeo.	0.03	3	0.09
TOTAL	0.01	3	0.03
	1.0		

Cuadro 16. Matriz de Evaluación de Factores Externos. E.F.E

Factores determinantes del éxito	Peso	Calif.	Peso ponderado
AMENAZAS:			
1.- Crecimiento de la competencia.	0.02	1	0.02
2.- Falta de credibilidad y elementos negativos contra el movimiento cooperativo a nivel de las regiones y subregiones.	0.02	2	0.04
3.- Débil liderazgo, capacidad de negociación, integración, organización y articulación del sector cooperativo en el contexto nacional.	0.03	2	0.06
4.- Competencia desleal.	0.04	1	0.04
6.- Falta de conocimiento y pertenencia por parte de los alcaldes para con la cooperativa.	0.01	1	0.01
7.- la competencia está por un mayor aprovechamiento de aspectos tecnológicos que les brinden un mayor acercamiento al cliente final.	0.02	2	0.04
8.- Plataforma tecnológica acelerada.	0.03	2	0.04
9.- Desarrollo de tecnología que requieren esfuerzos constantes e inversiones importantes para estar a la vanguardia.	0.01	1	0.01
10.- Desconocimiento de nuevos canales de distribución y mercadeo.	0.02	1	0.02
11.- pocos canales de financiación de obras públicas y suministros.	0.04	1	0.04
12.- tendencia a un mayor conocimiento del mercado por parte de la competencia y buscan nacionalizar sus operaciones y posicionamiento en ciertos sectores como los institutos descentralizados y las gobernaciones.	0.01	1	0.01
13.- La imagen inadecuada del cooperativismo en algunos sectores del mercado.	1.0		2.88
TOTAL			

4.6.22. Factores claves de éxito:

[1. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS OBRAS PÚBLICAS - CONSTRUCCIÓN - AL IGUAL QUE LA VENTA DE VEHÍCULOS Y MAQUINARIA PESADA. La administración ha desarrollado un plan donde considera la optimización en la labor de mercadeo comercial y su direccionamiento estratégico hacia la excelencia y liderazgo en la región. La venta de vehículos y maquinaria pesada significa el 65% de los ingresos brutos de Coopgaleras Ltda. por cuanto la empresa cooperativa se ha posicionado en el sector y ha comenzado a tener liderazgo con autonomía e independiente de las presiones regionales y politiqueras.

[2. SE HA DESARROLLADO UN SISTEMA DE MERCADEO REGIONAL ADECUADO AL ESPACIO SOCIOCULTURAL Y ECONÓMICO DE LA REGIÓN. El sistema de mercadeo implantado para los últimos años por la dirección y administración de COOPGALERAS LTDA, es eficiente y optimo porque ha ganado espacio en poco tiempo siendo líder en algunos sectores de la región y líder en el sector de maquinaria pesada dada su agilidad en la comercialización y mercadeo.

[3. EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS EN DONDE SE IDENTIFICA UNA DIVERSIDAD DE LOS MISMOS. El portafolio de servicios es cada vez más actualizado y de acorde a los requerimientos de mercadeo y comercialización de la región, contando con una asesoría personalizada en los diferentes servicios y productos que la COOPGALERAS LTDA, ofrece e implementa cada vez . Se actualiza de conformidad con la dirección y administración por lo regular cada (2) dos meses e implementar tecnología de punta para estar de acorde con la plataforma tecnológica productiva y vigente.

[4. EXISTE UNA GRAN CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y HUMANA. El grupo de profesionales y talento humano idóneo vinculado a COOPGALERAS LTDA, es totalmente profesional y con experiencia dentro del ramo de la ingeniería, mercadeo, administración y fianzas; lo mismo que profesionales especialistas en economía solidaria; que cumplen a cabalidad con los objetivos propuestos en la misión y la respectiva visión de la empresa cooperativa.

[5. LA EXPERIENCIA TÉCNICA PROFESIONAL Y DE RECURSOS, EN LA EJECUCIÓN DE LAS DISTINTAS OBRAS A REALIZAR Y BIENES A PROVEER. COOPGALERAS LTDA, es una empresa líder del mercado, cuenta con una experiencia bastante larga y una trayectoria comercial optima; por lo tanto los clientes potenciales y las entidades territoriales que requieren de sus servicios ya sea por la modalidad de contratación directa o por medio del proceso licitatorio se encuentra bastante satisfechos y con expectativas de mejorar cada d

[6. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS NECESARIAS CON LAS EMPRESAS LÍDERES EN EL SECTOR. Los diferentes convenios y alianzas dentro del sector

productivo de la región ha llevado a consolidar la imagen corporativa de COOPGALERAS LTDA, a nivel del departamento y también en el ámbito nacional.

[7. LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA POLÍTICA DE PRECIOS Y GARANTÍAS. La política de precios y garantías dadas en cumplimiento del objeto contractual de los diferentes compromisos adquiridos son bastante atractivos para la región y los diferentes entes territoriales del departamento y la región.

[8. UNA ADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS, DE MERCADEO Y TECNOLÓGICOS. La estructura organizacional de todos los recursos de COOPGALERAS LTDA, es bastante eficiente y efectiva y por lo tanto se refleja en su gestión financiera, económica y social.

[9. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMUNITARIA. COOPGALERAS LTDA, de conformidad a su estructura jurídica ha implementado un balance social que corresponde a las expectativas de los municipios socios y la comunidad por ellos representada en la satisfacción de necesidades.

[10. APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN. El grupo de profesionales que labora en COOPGALERAS LTDA, es idóneo y bastante calificado en aprovechamiento para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa cooperativa.

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que resume la información de los factores clave de éxito de la empresa y de la competencia, con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la formulación de las estrategias, para su buen desarrollo es muy importante responder a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ❖ ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ❖ ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ❖ ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- ❖ En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

- ✓ Identificar a los competidores, y los factores decisivos de éxito.
- ✓ Asignar Ponderación a cada factor indicando su importancia, que puede variar entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante]. La suma total de dicha ponderación debe sumar 100%
- ✓ Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, de acuerdo a la siguiente condición:
- ✓ Un valor de, 4= muy fuertes, 3= fuertes, 2= débiles, 1= muy débiles. En lo posible las calificaciones deben basarse en información objetiva.
- ✓ Multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor de éxito para establecer un resultado ponderado.
- ✓ Sumar los resultados ponderados para cada empresa, con el objetivo de establecer el resultado total ponderado para cada competidor.
- ✓ El resultado total ponderado, revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 [bajo] a 4.0 [alto]

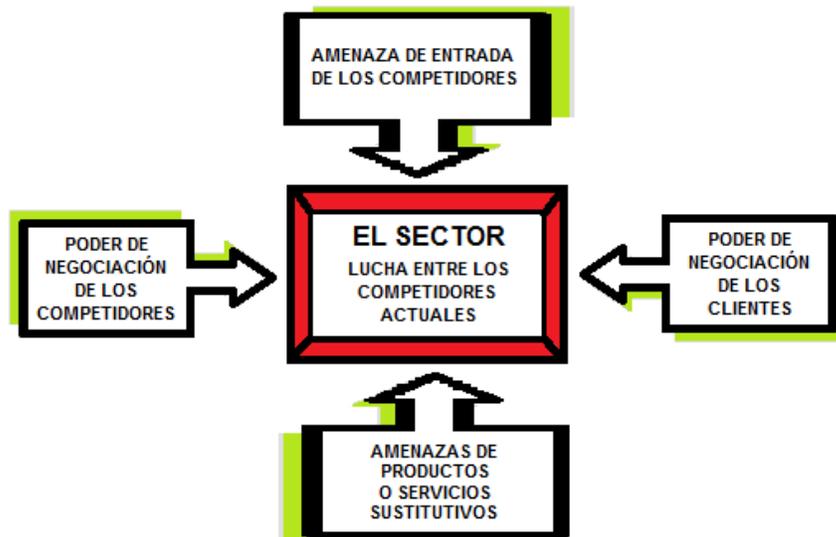
Cuadro 17. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		COOPGALERAS LTDA		NUEVO HORIZONTE		COMPANÍA SEBAG		PELDANOS Y CONSTRUCCIONES	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1.-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.	18%	0.18	3.5	0.63	4	0.72	2.5	0.45	1.5	0.27
2.-SISTEMA DE MERCADEO.	17%									
3.- PORTAFOLIO DE SERVICIOS.	4%	0.17	4	0.68	3.5	0.60	1.5	0.26	1.0	0.17
4.- CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y HUMANA.	10%	0.04	3.5	0.14	4.0	0.16	3.0	0.12	1.5	0.06
5.- EXPERIENCIA TÉCNICA Y HUMANA.	17%									
6.- ALIANZAS ESTRATÉGICAS.	9%	0.10	3.0	0.30	4.0	0.40	3.5	0.35	2.0	0.20
7.- POLÍTICAS DE PRECIOS Y GARANTÍAS.	7%	0.17	3.5	0.60	4.0	0.68	3.0	0.51	2.5	0.43
8.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		0.09	4.0	0.36	3.5	0.32	2.5	0.23	2.5	0.23
		0.07	3.5	0.25	4.0	0.56	3.0	0.21	2.0	0.14
			4.0		4.0		3.0		1.5	
	7%	0.07		0.56		0.56		0.21		0.11

Cuadro 18. Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE EXITO	PESO		COOPGALERAS LTDA		NUEVO HORIZONTE		COMPAÑÍA SEBAG		PELDAÑOS Y CONSTRUCCIONES	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
9.- RESPONSABILIDAD SOCIAL.	5%	0.05	4.0	0.20	3.0	0.15	2.5	0.175	2.0	0.10
10.- APROVECHAMIENTO DEL TALENTO HUMANO.	6%	0.06	3.5	0.21	4.0	0.24	3.0	0.18	2.5	0.15
TOTAL	100%	1.00		3.93		4.39		2.67		1.86

Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica.

En la Figura 3, Podemos observar las cinco fuerzas competitivas del sector, y estratégicamente son las que conducen a detectar las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores.

- **Competidores Potenciales**, Amenaza de nuevos competidores en el sector, el ingreso de nuevos competidores al mercado depende del tipo y nivel de barreras para la entrada como: las condiciones del mercado, la forma de producción de los productos o servicios, comportamiento de las empresas en el mercado, economía de escala, diferenciación del producto, acceso a canales de Distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta, acceso a materias primas, y el propio gobierno establecen débiles o fuertes barreras a la entrada.
- **Competidores Existentes**, Rivalidad existente entre competidores, Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios. El número de competidores, la diversidad de competidores, el crecimiento del sector, el costo de almacenaje, el incremento de capacidad, la capacidad de diferenciación del producto, la importancia para la empresa y la rentabilidad del sector, son elementos que definen el grado de rivalidad.

Las Barreras de salida, inducen a las empresas a competir en un sector de actividad en descenso, por lo tanto, el sector será menos atractivo a medida que las barreras de salida sean más elevadas. La especialización de los activos, los costos de salida, la interrelación estratégica, las barreras emocionales y las restricciones sociales y de gobierno, son elementos que derivan la barrera de salida.

- **Productos Sustitutivos**, los productos o servicios sustitutos cumplen la misma función del producto en estudio, limitando el desarrollo de la demanda y del precio, estos sustitutivos se convierten en una amenaza cuando están mejorando su relación precio-función y con altos beneficios respecto a los productos actuales del sector.
- **Compradores**, Poder de Negociación de los Compradores, que exigen mayores prestaciones en calidad, servicio y precio. Son parte fundamental del eslabón competitivo de un sector, los compradores tienen poder cuando: el volumen de sus compras es alto, los productos del sector son poco diferenciados, bajo costo de cambio de proveedor, beneficios bajos del comprador, rentabilidad de los compradores, entre otros.
- **Proveedores**, Poder de Negociación de los Proveedores, que compiten en precios y costos, sin disminuir la calidad de sus productos o servicios, son pieza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector e influyen en el posicionamiento de una empresa en un mercado o ser una amenaza para su desarrollo. El número de proveedores importantes, la importancia del sector para los proveedores, costo de cambio de los productos del proveedor, posibilidad de integración hacia delante del proveedor, importancia en el volumen de compra, disponibilidad de insumos sustitutos, son variables que influyen en el poder de negociación de los proveedores.

4.6.23 Análisis sectorial competitivo

4.6.23.1 Presentación del sector al que pertenece la empresa. La Administración Cooperativa de Municipios del Galeras Limitada “COOPGALERAS LTDA” es una empresa regional perteneciente al sector terciario de la economía, es decir al sector de economía solidaria, específicamente al sector cooperativo, este sector obtuvo un crecimiento sostenido de sus principales cuentas en el año anterior, este sector está bajo la vigilancia de la Superintendencia de la Economía Solidaria.

Los resultados que se obtuvieron de las 5.800 entidades que reportaron información financiera a diciembre del año pasado muestran el dinamismo de estas organizaciones.

En el comportamiento de las cuentas de estas entidades se reportaron activos por valor de \$11.7 billones. Es decir tuvieron un aumento del 8% con relación al 2009. El patrimonio registró \$4,9 billones; los aportes sociales, \$3,1 billones; los ingresos, \$10,9 billones; la cartera, \$6,4 billones; los depósitos, 2,9 billones y los excedentes, \$286 mil millones.

Estos resultados demuestran que este sector está participando cada días más en el desarrollo económico de Colombia. La dinámica de crecimiento del sector es producto, en gran medida, de las normas de regulación prudencial y la supervisión

especializada ejercida por la Superintendencia. Las cifras de los últimos cuatro años muestran un comportamiento estable del sector con crecimientos importantes en cuentas como cartera y depósitos que señalan la confianza de los asociados en sus cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales. Las cifras que representan este crecimiento se presentan a continuación:

Cuadro 19. Análisis sectorial competitivo

TIPO ENTIDAD	ACTIVOS	PATRIMONIO	APORTES SOCIALES	CARTERA	DEPOSITOS	EXCEDENTES
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	\$ 4.963.324,59	\$ 1.842.809,49	\$ 1.354.505,56	\$ 3.339.529,52	\$ 1.629.772,97	\$ 103.003,31
FONDOS DE EMPLEADOS	\$ 2.603.231,33	\$ 912.981,31	\$ 570.851,83	\$ 1.956.621,45	\$ 1.320.997,46	\$ 77.091,40
ASOCIACIONES MUTUALES	\$ 33.595,65	\$ 14.486,40	\$ 4.455,62	\$ 8.619,18	\$ 9.024,75	-\$ 544,41
COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	\$ 719.624,11	\$ 211.049,72	\$ 138.715,78	\$ 18.878,37	\$ 443,21	\$ 16.335,23
ADMINISTRACIONES PUBLICAS	\$ 115.268,79	\$ 25.107,01	\$ 7.738,34	\$ 2.669,45	\$ 13,27	-\$ 948,27
OTRAS COOPERATIVAS	\$ 3.281.545,04	\$ 1.938.332,02	\$ 1.078.643,44	\$ 1.167.185,30	\$ 11.413,41	\$ 90.948,76
TOTAL SECTOR	\$ 11.716.589,51	\$ 4.944.765,94	\$ 3.154.910,56	\$ 6.493.503,27	\$ 2.971.665,06	\$ 285.886,02

Composición del sector:

El sector está conformado en un 33% por cooperativas de trabajo asociado, un 32% por otras cooperativas del sector real; un 27% por fondos de empleados; un 4% por cooperativas de ahorro y crédito; un 3% por asociaciones mutuales y el 1% por administradoras públicas cooperativas

Con sus servicios, las organizaciones solidarias benefician a sus 3.5 millones de asociados en forma directa y a otros 12 millones de colombianos, de manera indirecta.

Como se puede observar la participación de las administraciones públicas cooperativas es mínima.

Comportamiento del PIB en el año 2012.

Según el DANE, durante el año 2012 la economía colombiana creció 4.0%. "A nivel departamental el desempeño del PIB visto por ramas de actividad indica que la economía local estuvo comandada por el sector primario, es decir el agropecuario, silvicultura y pesca, el cual participó con 30.56% del total de la producción

departamental. En su orden lo siguieron: administración pública (12.37%), construcción (7.85%), enseñanza de no mercado (7.24%), comercio (6.35%).”⁹

4.6.23.2 Análisis territorial. La Administración Cooperativa De Municipios Del Galeras Limitada “COOPGALERAS LTDA” es una empresa localizada en la carrera 24 No. 20-14 Edificio Toro Villota de la ciudad de Pasto, departamento de Nariño, República de Colombia.

A continuación se encuentran las generalidades de esta región Colombiana: Nariño es un departamento Colombiano situado en el extremo sur occidental de Colombia, entre los 0° 21' y 2° 40' de latitud N, y los 76° 50' y 79° 02' de longitud O. Limita al norte con el departamento de Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. Su nombre le fue concedido en memoria de Antonio Nariño, precursor de la independencia colombiana.

▪ **Características Físicas**

En Nariño encontramos tres regiones perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la llanura del Pacífico, de clima cálido y alta lluviosidad; la segunda es la región andina, compuesta por la cordillera de los Andes, y la tercera, la región de la vertiente oriental amazónica, cubierta principalmente por selvas húmedas y lluviosas.

Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 km², es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

Uno de los principales accidentes es el nudo de Los Pastos, del cual se desprenden dos grandes ramales, el occidental y el centro oriental, este último más extenso que el anterior. La depresión llamada la hoz de Minamá, el valle Atriz y los altiplanos de Ipiales y Túquerres son característicos del departamento, además de los cerros de Sucumbíos, Cumbitara y Campana. Entre los accidentes costeros encontramos las bahías de Tumaco y San Ignacio, las puntas El Viudo y Boquerón, la isla de Cascajal y el cabo Manglares.

▪ **Economía**

Su economía está basada en la agricultura, la ganadería y, en menor medida, la artesanía, el turismo, la minería y la pesca. Los productos agrícolas más destacados son el trigo, la cebada y las papas (patatas). Entre los metales que se explotan destaca el oro, la plata y el cobre.

Nariño posee lugares de gran belleza: Ipiales es llamada la ciudad de las nubes verdes' cerca de ella se levanta el imponente y majestuoso santuario de Nuestra

⁹Informe de coyuntura económica regional primer semestre de 2011

Señora de Las Lajas. El puente Rumichaca es un puente natural fronterizo levantado sobre el río Guátara; Tumaco posee bellas playas y fue uno de los principales puertos en el océano Pacífico.

▪ **Población**

Nariño cuenta con 1.632.093 habitantes. Está formado por 62 municipios, 188 corregimientos y 312 inspecciones de policía. San Juan de Pasto es su capital, y entre los principales municipios encontramos Albán, Barbacoas, Colón, Imúes, Ipiales, Linares, Pupiales, Ricaurte, Samaniego, Tumaco, Túquerres y La Cruz.

4.6.23.2 Análisis sectorial de las fuerzas competitivas. Para enriquecer este estudio se hizo un análisis de las variables competitivas

4.6.23.2.1 Análisis de la entrada de nuevos competidores. No existen barreras de ningún tipo para entrar a este sector lo que se debe tener en cuenta es la disposición de los alcaldes de los municipios para agremiarse y formar asociaciones cooperativas de este tipo, las exigencias que se requieren son:

- El número mínimo de entidades fundadoras será de cinco.
- Deben contar con las respectivas autorizaciones de los concejos municipales.
- Deben aportar una cuota de afiliación única.
- Se debe fijar una cuota para los aportes sociales.
- Nombrar la junta de vigilancia y todos los cargos que se necesiten dentro de la empresa (representante legal, revisor fiscal, etc.)
- Los asociados no deben pertenecer a ninguna otra entidad de la misma naturaleza jurídica.

4.6.23.2.2 Análisis de los productos sustitutos. Para hablar de los servicios que sustituyan o complementen los servicios que presta esta empresa se debe tener en cuenta que el portafolio de servicios se desarrolla en base a las siguientes actividades:

1. Construcción, adecuación, reparación, montaje de infraestructura de obras civiles y servicios públicos.
2. Diseño, estudio, formulación de proyectos, trabajo de consultoría y servicios técnicos.
3. Programas y proyectos de educación y proyección a la comunidad.
4. Asesoría y preparación de las fuerzas vivas en la descentralización y desarrollo municipal.
5. Interventoría de obras civiles y servicios públicos.
6. Consumo y mercadeo.
7. Arrendamiento de maquinaria.
8. Explotación, producción e industrialización de los recursos naturales.

Tomando como base este portafolio de servicios se puede afirmar que no existen servicios que los sustituyan ya que son los básicos dentro de la prestación de esta clase de servicios.

4.6.23.2.3 Análisis del poder de negociación de proveedores. Dado que existen muchos proveedores y que la empresa en calidad de administración pública cooperativa tiene reconocimiento en este sector, puede elegir el proveedor que ofrezca mayores beneficios para la empresa en cuanto a calidad y costos, entonces quién generalmente pone las condiciones es la empresa, por ejemplo, fijando periodos de pago y exigiendo descuentos y calidad.

Las empresas que proveen generalmente los instrumentos que se requieren para la realización de los proyectos que tiene la Cooperativa son:

- **CEMEX (Bogotá)** A quien se le compra el cemento por mayoría, mínimo cinco tractomulas.
- **GERFOR (Bogotá)** Provee los artículos de tubería, y demás accesorios para redes de acueducto y alcantarillado.
- **UNIMAC (Bogotá)** Es el proveedor de toda la maquinaria pesada que se requiera.
- **NAVITRANS (Pasto)** Provee vehículos, ambulancias y buses.
- **EDICIONES UNIDAS DE COLOMBIA** A quien se le compra todo lo referente al material bibliográfico.
- **FERRETERIA ARGENTINA Y FERRETERIA CYRGO (Pasto)** A quienes se les compra lo referente a cemento y accesorios de tubería, pero en cantidades menores.
- El ladrillo y arena se compra en minas dependiendo de la ubicación y de la cercanía hasta el lugar de la obra, este es comprado por el ingeniero residente encargado que analiza la calidad de los materiales y si cumplen con las exigencias de la obra.

Con relación a lo anterior se puede decir que COOPGALERAS ya tiene sus proveedores establecidos que por fidelidad le brindan mejores beneficios, además se podría agregar también que el poder de negociación de esta empresa es muy alto ya que a lo largo de la geografía Colombiana existen un sinnúmero de empresas que pueden suministrar los materiales necesarios para cada obra y por ser una cooperativa de esta naturaleza le ofrecen muchos beneficios; por esta razón es esta empresa la que coloca las condiciones para realizar las compras.

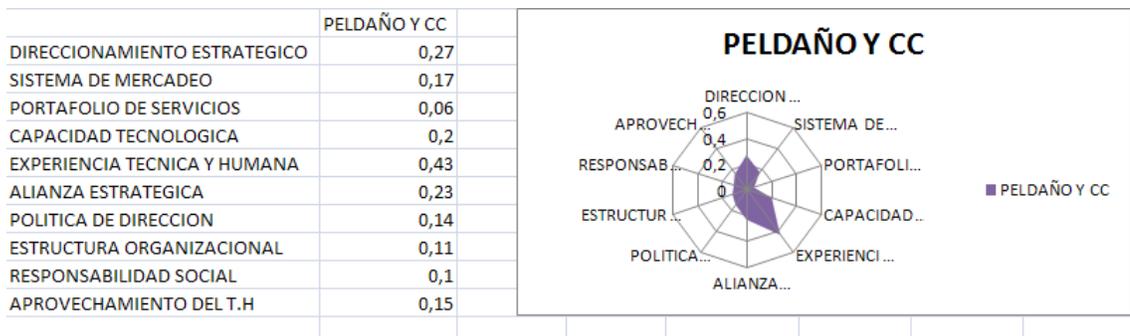
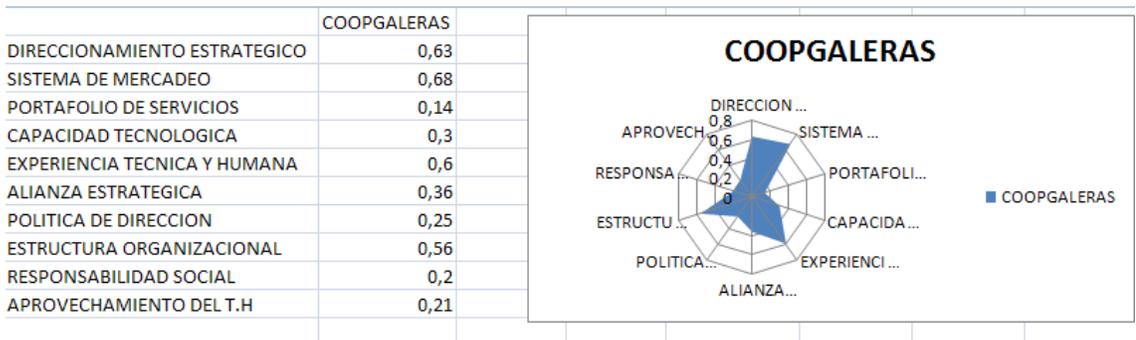
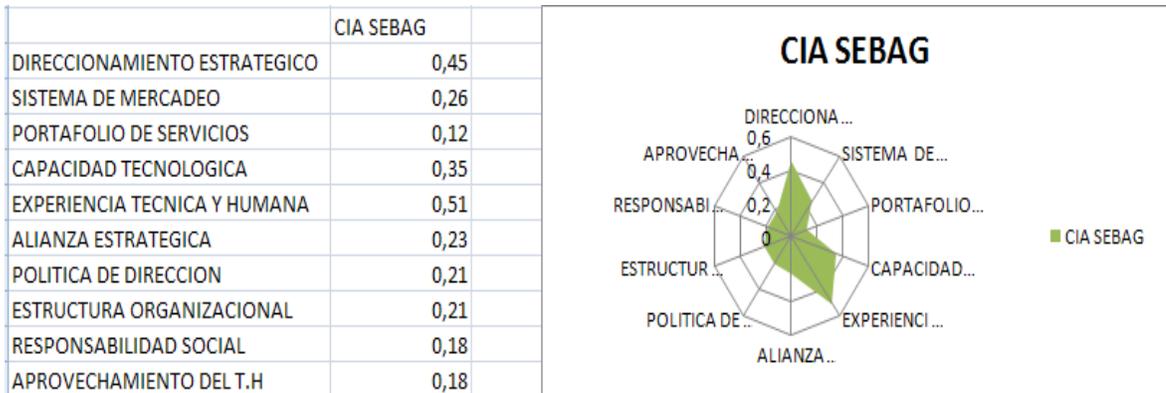
4.6.23.2.4 Análisis del poder de negociación de los compradores. El poder de negociación de los clientes es muy bajo ya que al ser una cooperativa formada por entes territoriales los precios se determinan tomando como base cuatro factores fundamentales:

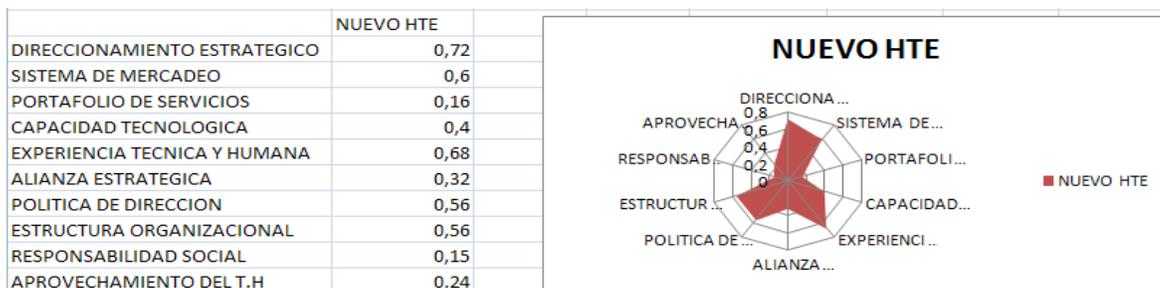
1. El Catalogo Único de Bienes y Servicios (CUBS)
2. El Registro Único de Precios de Referencia (RUPR)

3. Creados mediante la ley 598 de 18 de julio de 2000
4. Pliego de condiciones que exige el cliente.

Por lo que les da a los clientes un poder muy mínimo para negociar, ya que la empresa con base a estos factores fija los precios de cada obra o proyecto.

Figura 4. Radar de competitividad





MATRIZ AXIOLÓGICA

“La Matriz Axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representada a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo [Valores y Principios vs Grupos de referencia], que tiene como fin servir de guía para formular la escala de Valores de una Organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los Valores y Principios Corporativos para los diferentes grupos de referencia.”¹⁰

¹⁰Extraído de <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIX-AXIOLOGICA>

4.6.23.2.5 Etapa de adecuación o ajustes. Se generan estrategias alternativas y viables utilizando la información obtenida en la etapa de insumos, es decir, alineando factores internos y externos clave. Las matrices que se utilizan en esta etapa son: Matriz DOFA, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz PEYEA, Matriz I/E, y Matriz BCG.

4.6.23.2.6 Matriz DOFA. El método DOFA, es una herramienta utilizada como método de diagnóstico empresarial en el proceso de planeación estratégica, se caracteriza por ser una herramienta muy conocida, pero realmente son pocas las empresas que conocen a cabalidad su aplicación en la administración moderna, como también en el área técnica y operativa de las industrias.

Realizar una lluvia de ideas, donde se absorba toda la información posible para identificar los factores que favorecen y afectan la empresa, como también sus causas y consecuencias, a través de un correcto análisis del entorno externo e interno.

“La matriz DOFA trabaja en conjunto con otras herramientas como la Matriz Perfil de Capacidades Internas, Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas y la Matriz Perfil Competitivo, para dar un diagnóstico estratégico que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado debe ser integrado a todos los niveles de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la empresa vayan en un solo sentido.

Es muy importante hacer un cruce de información en esta matriz con el fin de determinar las estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que sean objetivas, controlables, cuantificables o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión.”¹⁰

- **Estrategias y Acciones FO**, usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades
- **Estrategias y Acciones FA**, usar las Fortalezas para evitar las Amenazas
- **Estrategias y Acciones DA**, reducir las Debilidades y evitar las Amenazas
- **Estrategias y Acciones DO**, superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades.

Los pasos para construir una Matriz DOFA son los siguientes:

- Hacer una lista de las Fortalezas internas clave.
- Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.

- Hacer una lista de las Oportunidades externas importantes.
- Hacer una lista de las Amenazas externas clave
- Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias FO resultantes.
- Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias FA resultantes.
- Comparar las Debilidades internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias DO resultantes.
- Comparar las Debilidades internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias DA resultantes.

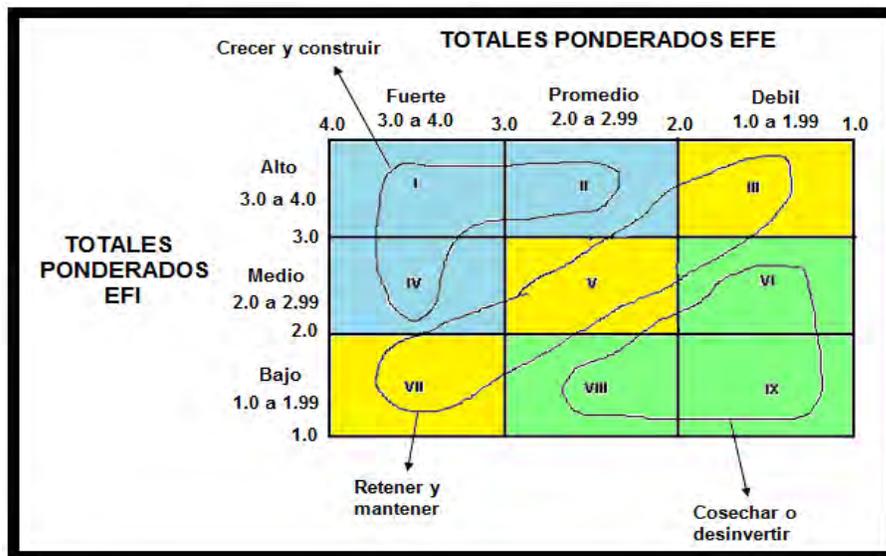
Cuadro 20. Análisis de la matriz DOFA.

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Portal único de contratación. 2. Sistema SICE. 3. Diversificación en productos. 4. Integración y modernización administrativa. 5. La presentación de proyectos productivos y de crecimiento para la comunidad. 6. Introducción de nuevas tecnologías. 7. direccionamiento estratégico. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad Jurídica. 2. Falta de identidad cooperativa y su objeto social. 3. Competencia desleal. 4. Crecimiento de la competencia. 5. Orden público inestable. 6. Canales de financiación.
	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión empresarial. 2. Credibilidad y confianza de los asociados 3. Cultura de la calidad y del servicio. 4. Capacidad Económica y productiva 5. Desarrollo tecnológico 6. Talento Humano Idóneo. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- hacer uso del excelente servicio, calidad y precio para aprovechar los mercados potenciales con gran demanda. 2.-Aprovechar el poder de negociación con proveedores para realizar alianzas estratégicas. 3.- Diseño e implementación de plan de negocios. 4.-Promoción y capacitación en liderazgo asociativo y empresarial. 5.- Aprovechar la cobertura a nivel regional para obtener un excelente posicionamiento en el mercado.
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tramitología. 2. Falta revisión de procesos y paradigmas. 3. Baja capacitación. 4. No existe un adecuado sistema de control interno. 5. Falta de conocimiento del proyecto cooperativo. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Consolidación de nichos de mercado definidos. 2.- Implementación y diseño de estrategias en capacitación, motivación en cultura organización y comunicación. 3.- Mejorar la comunicación gerencial con los asociados para implementar la cultura cooperativa. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Gestionar la participación y promoción de la cooperativa en seminarios y procesos de capacitación en proyectos y educación cooperativa. 2.- Desarrollo de proyectos para financiar la inversión social.

4.6.23.2.7 Matriz Interna – Externa. [I/E]. “La Matriz I/E se basa en dos dimensiones clave que son: sobre el eje X los puntajes de valor totales de la Matriz EFI y sobre el eje Y los puntajes totales de la Matriz EFE. Cada unidad estratégica de negocio de la empresa debe construir una Matriz EFI y una Matriz EFE. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada unidad estratégica de negocio permiten la elaboración de la Matriz I/E.

Un puntaje de valor total de la Matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje X de la Matriz I/E, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la Matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.”¹¹ En la Tabla 9. Se puede ver el modelo Matriz I/E.

Grafico 1. Matriz interna – externa i/e



Fuente: Betancourt Guerrero, Benjamín. Análisis sectorial y Competitividad.

“La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Creer y construir”. Las estrategias intensivas como: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto o las integrativas, como: Integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal, tal vez sean las más

¹¹FRED, David. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Prentice hall. 2003. Pág. 212

convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.”¹²

4.6.23.2.8 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción. [PEYEA]. La Matriz PEYEA cuenta con cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas [Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva] y dos dimensiones externas [Estabilidad del Ambiente, Fuerza de la Industria].

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la Matriz. En la figura, se observan los cuadrantes que la conforman.

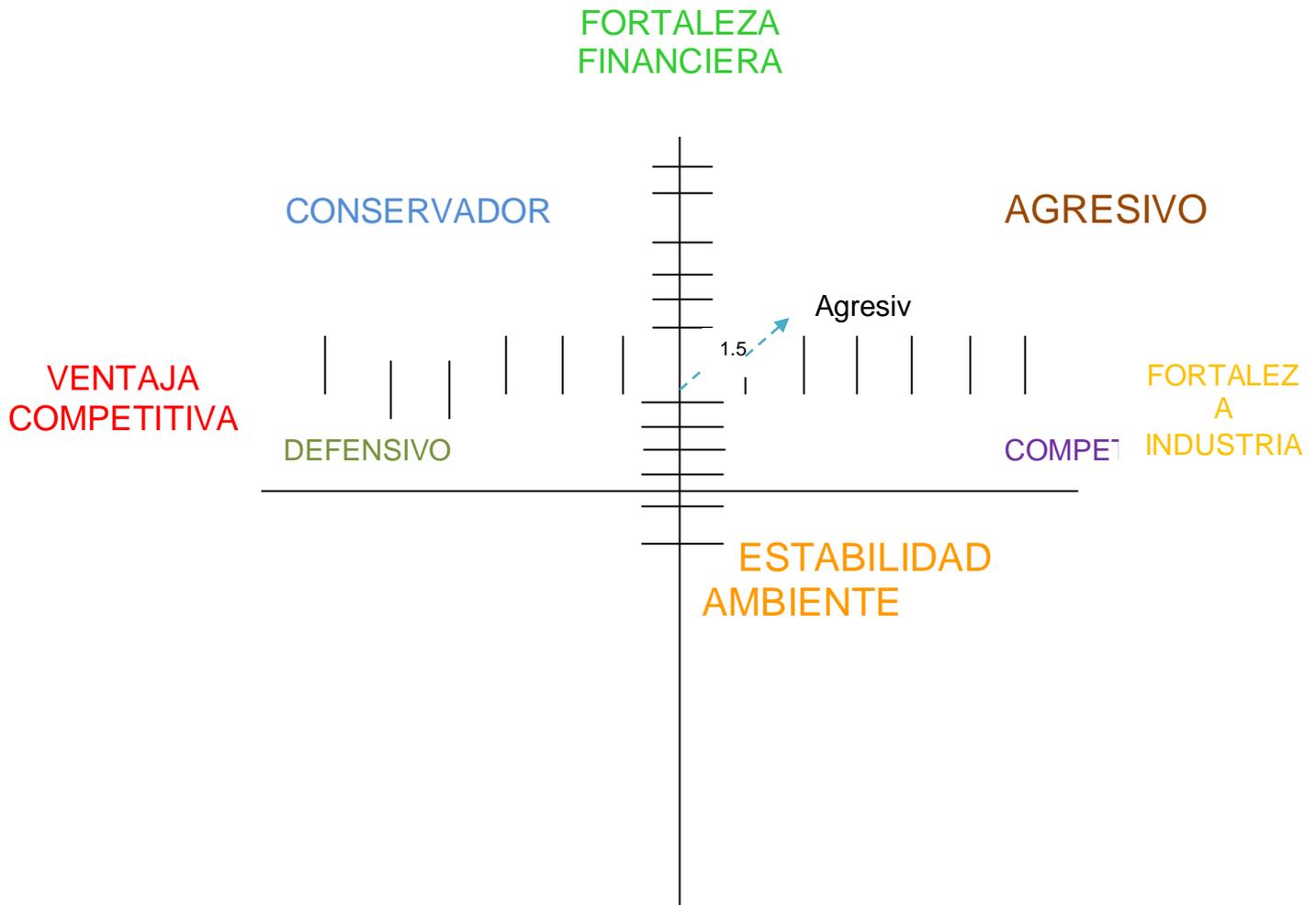
- “Seleccione una serie de variables que incluyan la Fuerza Financiera FF, la Ventaja Competitiva VC, la Estabilidad del Ambiente EA, y la Fuerza de la Industria FI.
- Adjudicar un valor numérico de +1[Peor] a +6[Mejor] a cada una de las Variables que constituyen las dimensiones FF y FI.
- Asignar un valor numérico de -1[Mejor] a -6[Peor] a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la Matriz PEYEA.
- Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X, sumar las dos calificaciones del eje Y, y anotar el punto resultante en Y, anotar el punto resultante de la intersección del nuevo punto XY.
- Trazar un vector direccional del origen de la Matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección, este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: Agresiva, Competitiva, Defensiva o conservadora.”¹³

¹²Extraído de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

¹³VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. P 142

Grafico 2. Matriz Peyea

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN PEEA



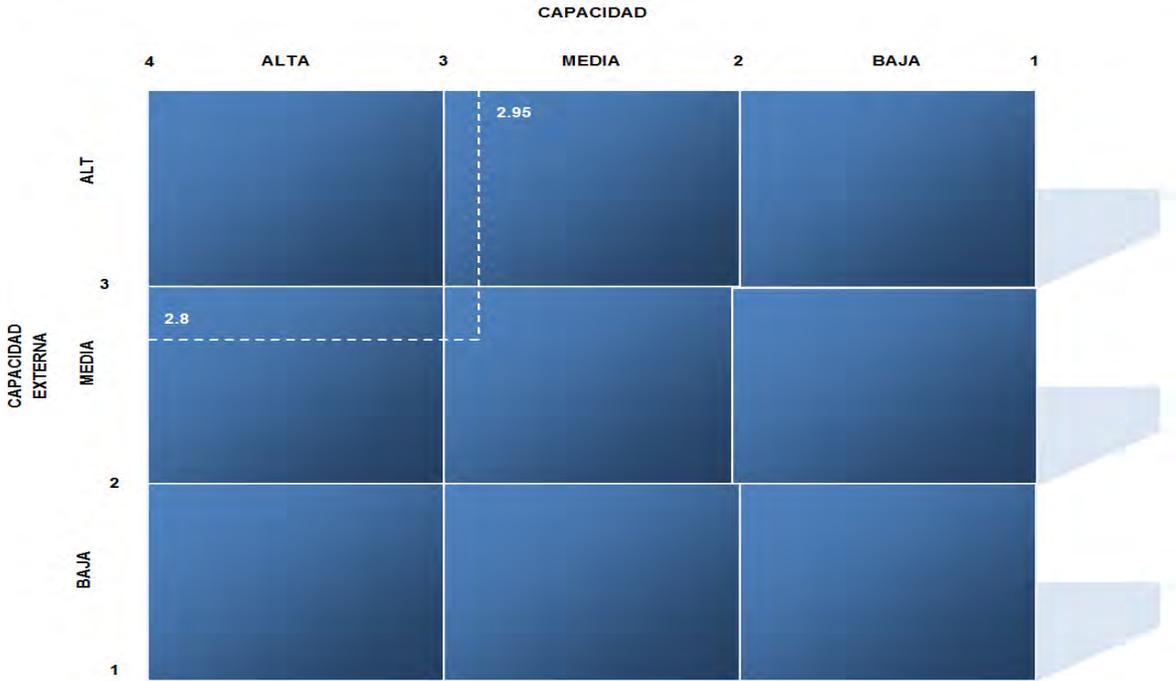
4.6.23.2.9 Etapa de decisiones. El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las Matrices de ajuste nos presentan alternativas posibles de estrategias, que serán calificadas en la etapa de decisiones a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica [MCPE].

4.6.23.2.10 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica [MCPE]. Utiliza la información de la Etapa de Insumos para evaluar en forma objetiva las estrategias alternativas viables identificadas en la Etapa de Ajustes, y con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos le permitirá definir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas a implementar. En la figura, se observan los cuadrantes que la conforman.

Capacidad Interna = 2.95

Capacidad Externa = 2.80

Gráfico 3. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica [MCPE]



5. METODOLOGIA

5.1 PARADIGMA

El trabajo y el objeto de estudio se enmarcan dentro de los paradigmas empírico analítico, puesto que esta clase de paradigmas es sostener que las predicciones es una explicación del hecho mismo. También es un paradigma interpretativo puesto que su interés va dirigido al significado de las acciones humanas y de la práctica social.

Las cooperativas necesitan un “modelo cognitivo”, no solo como herramienta de planificación estratégica participativa sino también como instrumento de cohesión de sus miembros y de la cooperativa, cuando ambos están cambiando. No tener una identidad y un propósito común, compartido por todas las partes interesadas, es sumamente peligroso. La cooperativa puede terminar haciendo algo que los asociados y la comunidad en general no comprenden o no aceptan. Con este proceder, la lealtad de los miembros puede evaporarse en una noche. Que es y para qué es una cooperativa en particular, nunca debería darse por sobrentendido. Cada cooperativa tendrá que encontrar su propia combinación de prácticas de comunicación, de actividades educativas, de funciones de investigación, de unidades y políticas para apoyar los procesos cognitivos de la organización.

5.2 ENFOQUE

El enfoque de este estudio es cuantitativo, porque se basa en la recolección de datos, la cual se fundamenta en la medición numérica. Esta recolección o medición se lleva a cabo a través de procedimientos estandarizados. Dicho de esta manera las mediciones se transforman en valores numéricos que se analizan por medio de la estadística.

5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El plan estratégico para la Administración Cooperativa de Municipio Galeras.- COOPGALERAS LTDA., de conformidad con el tipo de estudio “es descriptivo, por cuanto permite identificar y describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”¹⁴, tanto del nivel interno y externo de la administración cooperativa.

Es descriptivo porque mediante esta investigación se logrará identificar las características del objeto de estudio y su entorno con el fin de llevar a cabo el desarrollo de los objetivos planteados; los cuales intentan en primera instancia analizar el perfil de las capacidades internas de la Cooperativa, luego estudiar el entorno, y la competencia, para lograr establecer estrategias las cuales se

¹⁴Dankhe, 1986

orientan al cumplimiento de los objetivos propuestos. Se pretende realizar un estudio descriptivo, puesto que buscamos identificar los principales instrumentos de la planeación estratégica, de tal forma que nos permita formular un plan estratégico para Coopgaleras Ltda., de manera que se puedan implementar estrategias que la vuelvan competitiva en el mercado. El estudio describirá el comportamiento del modelo organizacional que parte del proceso actual de la organización y la implementación de la aplicación de los resultados del trabajo. Los resultados de la investigación se orientarán a la comprobación de la funcionalidad el modelo de la planeación estratégica.

5.4 METODO DE INVESTIGACIÓN.

De acuerdo al tipo de estudio es INDUCTIVO, ya que se parte de datos particulares, para llegar a conclusiones generales. La inducción va de lo particular a lo general, se emplea el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquel que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

A partir de verdades particulares que presenta la Cooperativa en la información recolectada se observa los deseos, las insatisfacciones, la estructura organizacional, la toma de decisiones de la gerencia, frente a situaciones internas, planteando un plan de mejoramiento continuo, estructurado con estrategias de mejoramiento y unos planes operativos que permitirán enfrentar situaciones frente al mercado, los clientes y los posibles competidores. Se enmarca dentro del método inductivo, ya que realiza un análisis ordenado, coherente y lógico de las variables correspondientes al objeto de la investigación que permiten el desarrollo de un planteamiento estratégico.

5.5 FUENTES DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

La información es el medio por el cual se llega a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definan el problema existente en COOPGALERAS LTDA por falta de un plan estratégico.

- a. **Fuentes primarias:** se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación que requiere el estudio del ambiente interno de la empresa mediante: el trabajo de campo, entrevistas al personal que labora en la empresa, clientes reales de la cooperativa COOPGALERAS LTDA., encaminado a conocer el proceso administrativo, el ambiente laboral y la satisfacción de los clientes con la adquisición del servicio, etc.
- b. **Fuentes secundarias:** información que se obtuvo de libros, periódicos y otros materiales documentales de la cooperativa como estatutos, reglamentos, de igual manera en trabajos de grado e Internet.

5.6 INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

De acuerdo con el tipo de estudio se recogerá la información a través de técnicas tales como encuesta, entrevistas.

- a. **Encuestas:** Su aplicación se realizó abordando en forma directa al personal interno y externo de la empresa con el objetivo de medir el proceso administrativo, el ambiente laboral y el grado de satisfacción que tienen los clientes con la adquisición de los servicios en COOPGALERAS LTDA.
- b. **Entrevista:** las encuestas realizadas se las realizó al personal administrativo, a los municipios socios, y a los clientes potenciales de la cooperativa. Se las efectuó, para conocer el grado de satisfacción de los clientes, el ambiente laboral, la consecución de objetivos corporativos, el cumplimiento del objeto social, etc.

5.7 RECURSOS

5.7.1 Humanos_

Autores:

Omar Antonio bastidas Hoyos
Ricardo Javier Burgos A.

Asesor:

Carlos Omar Ojeda (Asesor)

5.7.2 Técnicos. Los recursos técnicos utilizados en este trabajo son los siguientes:

Un computador, con un software Windows Xp.
Una impresora hp deskjet 940c.
Una cámara fotográfica digital Panasonic 34gj
Una Grabadora manual de audio.

6. VALORES AGREGADOS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, es una entidad sin ánimo de lucro, componente del sector cooperativo, conformada por entidades territoriales del Departamento de Nariño, que participa en todos los procesos licitatorios contemplados en la ley 1150 de 2007 y por lo tanto todos sus pedidos serán los obtenidos mediante ese proceso LICITATORIO y perfeccionado mediante un contrato de obra o suministro, con sus respectivas garantías y perfeccionamientos.

6.1 EL VALOR AGREGADO

La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, es una empresa que lleva en el mercado ocho (8) años de experiencia en la región, donde goza de buena reputación, credibilidad y es generadora de confianza empresarial. El progreso en la región y su posibilidad de crear riqueza está fundado en la capacidad de iniciar y fortalecer entidades con nuevos productos apreciados por los consumidores globales.

La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, les asesora en la creación de una plataforma competitiva más fuerte en términos de disponibilidad de información, infraestructura y competencia del recurso humano.

La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, pensado en las necesidades de la comunidad, brinda a las entidades territoriales como valor agregado:

- Capacitación permanente en áreas de la educación formal y no formal, a través de convenios educativos; para dar cumplimiento a su responsabilidad social y corporativa; contemplados o derivados del mandamiento legal contemplado en la ley 79 de 1988.
- Fomento de la construcción de Vivienda de interés social en los municipios socios y no socios.
- La aplicación de sus excedentes cooperativos en unidades de bienestar satisfechas, para dar el cabal cumplimiento a su Balance Social.
- Capacitación en asesoría, planificación, programación, organización y ejecución de eventos, cursos, seminarios, simposios, congresos y foros.
- Investigaciones: promoción y desarrollo de proyectos de investigación técnica, científica, social, económica y laboral.
- Asesoramiento, capacitación y representación de entes territoriales y estatales en asuntos jurídicos, económicos, financieros, administrativos y organizativos.

6.2 VENTAJAS COMPETITIVAS.

6.2.1 Alianzas estratégicas. La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, en su ánimo programático y cumpliendo los delineamientos de la asamblea general de socios, así mismo con el objeto de cumplir su quehacer empresarial solidario, ha programado las alianzas estratégicas con empresas importantes a nivel nacional donde se encuentren identificados los postulados contemplados en los estatutos vigentes y los del plan de acción empresarial y de desarrollo para los próximos cinco (5) años.

Es así como empresas como la HIUNDAY, BUSCAR DE COLOMBIA S.A, NEUMATICA DEL CARIBE, etc., empresas de gran reconocimiento nacional e internacional se ha llegado a un acuerdo empresarial para buscar ventajas competitivas en el sector del suministro de Maquinaria Pesada, automóviles, ambulancias, carrocerías, buses escolares etc. Que conlleven a surtir en la región de más garantía, eficiencia y transparencia en sus necesidades regionales.

En el sector de la construcción, se planea conformar alianzas estratégicas con grupos dedicados a la construcción de vivienda de interés social, para brindar a la región y a las entidades territoriales socias y no socias de un elemento más en su programa de política social y económica.

6.2.2 Fomento de la educación solidaria. La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, cumpliendo lo preceptuado en la ley 79 de 1988 y en la ley 454 de Agosto 4 de 1998; que determina el marco conceptual de la económica solidaria. Tiene que determinar un porcentaje de importante de sus excedentes la educación no formal y formal para sus asociados y en beneficio de la comunidad para satisfacer necesidades propias de la región.

La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, empleara un modelo de solidaridad como cooperación. La solidaridad se entiende aquí no ya como simple bien de consumo o como ejercicio de ayuda puntual, sino como una propuesta de cooperación y como estrategia de desarrollo, La solidaridad es una apuesta que pretende promover el desarrollo de los grupos de población más vulnerables, mediante los proyectos de desarrollo o de intervención social. Se trata, en definitiva, de un modelo de solidaridad que profundiza y mantiene una vinculación de medio y largo plazo. Se vinculara a la sociedad civil, las asociaciones organizadas y activas en la esfera social y cultural. Estas incluirán, entre otras, a las ONG, las O.P.S (organizaciones populares), la comunidad académica, los medios de comunicación, los grupos eclesiásticos, al aparato formal de ejercicio del poder en la esfera política, y la red de empresas comerciales en la esfera económica.

6.3.3 Estrategia comercial. La Administración Cooperativa de Municipios Galeras Limitada – COOPGALERAS LTDA, Buscará su proyección a nivel regional y nacional, empleando lo mejor de su personal idóneo y profesional, para ofrecer al

mercado la mejor propuesta en economía, plazos, transparencia y calidad. Ello conllevará a unos acuerdos comerciales con empresa de la región como CIRGO LTDA, FERRETERIA ARGENTINA, EDUPAR, ETC. Que nos permitan alta competitividad en costos, calidad y eficiencia. Dado que existen muchos proveedores y que la empresa en calidad de administración pública cooperativa tiene reconocimiento en este sector, puede elegir el proveedor que ofrezca mayores beneficios para la empresa en cuanto a calidad y costos, entonces quién generalmente pone las condiciones es la empresa, por ejemplo, fijando periodos de pago y exigiendo descuentos y calidad.

Las empresas que proveen generalmente los instrumentos que se requieren para la realización de los proyectos que tiene la Cooperativa son:

- **CEMEX (Bogotá)** A quien se le compra el cemento por mayoría, mínimo cinco tractomulas.
- **GERFOR (Bogotá)** Provee los artículos de tubería, y demás accesorios para redes de acueducto y alcantarillado.
- **UNIMAC (Bogotá)** Es el proveedor de toda la maquinaria pesada que se requiera.
- **NAVITRANS (Pasto)** Provee vehículos, ambulancias y buses.
- **EDICIONES UNIDAS DE COLOMBIA** A quien se le compra todo lo referente al material bibliográfico.
- **FERRETERIA ARGENTINA Y FERRETERIA CYRGO (Pasto)** A quienes se les compra lo referente a cemento y accesorios de tubería, pero en cantidades menores.
- El ladrillo y arena se compra en minas dependiendo de la ubicación y de la cercanía hasta el lugar de la obra, este es comprado por el ingeniero residente encargado que analiza la calidad de los materiales y si cumplen con las exigencias de la obra.

Con relación a lo anterior se puede decir que COOPGALERAS ya tiene sus proveedores establecidos que por fidelidad le brindan mejores beneficios, además se podría agregar también que el poder de negociación de esta empresa es muy alto ya que a lo largo de la geografía Colombiana existen un sinnúmero de empresas que pueden suministrar los materiales necesarios para cada obra y por ser una cooperativa de esta naturaleza le ofrecen muchos beneficios; por esta razón es esta empresa la que coloca las condiciones para realizar las compras.

7. DISPOSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA

7.1 ANALISIS DE VARIABLE INTERNAS

7.1.1 Planeación.

- ✓ La Cooperativa tiene un plan estratégico provisional y lo desarrolla a través de planes operativos, El plan tiene definida la visión, la misión, los objetivos y las estrategias. Sin embargo la administración cooperativa no posee una estrategia realmente competitiva.
- ✓ La Cooperativa tiene la sensibilidad para percibir las acciones y reacciones de la competencia, y la proyección de la entidad es parte de la estructura motivacional de los grupos de interés.
- ✓ La Cooperativa diseña y ejecuta presupuestos efectivos con base en los planes y La toma de decisiones empresariales se ajusta a la concepción de planeación estratégica. La administración cooperativa no posee sinergia, es decir, no todos los estamentos organizacionales trabajan en función de los objetivos estratégicos, muchos de ellos se encuentran dispersos conllevando a que no exista una verdadera identificación de los mismos.
- ✓ La visión, misión, objetivos y estrategias no son conocidas por todos los estamentos involucrados en el proceso administrativo.
- ✓ Las proyecciones de la Cooperativa si tienen una clara orientación social, de servicio para con sus asociados y no asociados.

7.1.2 Organización

- ✓ La Cooperativa tiene un organigrama que muestra claramente la estructura organizacional y su estructura orgánica se ajusta a las necesidades de la proyección estratégica. Es de recomendación organizacional que la dimensión de la estructura organizativa este acorde al desarrollo económico, social y técnico de la Cooperativa.
- ✓ Se garantiza en la estructura organizativa la unidad de acción y de mando, Delega el gerente de la organización en forma apropiada definiendo por escrito los perfiles, requisitos y funciones de los cargos.
- ✓ Los cargos de la organización son significativos, algunos de ellos no se encuentran bien remunerados., La estructura organizativa está orientada al mercado y al servicio.

7.1.3 Dirección

- ✓ En la Cooperativa hay un buen nivel de información y comunicación. existe un adecuado nivel de coordinación que inculca objetivos y genera compromisos.
- ✓ La moral y el grado de satisfacción del equipo de trabajo, es alta.

- ✓ La administración de la Cooperativa es participativa, y existe un equilibrio gerencial en relación con la sensibilidad de objetivos y personas, Se estimula internamente la creatividad.
- ✓ El grado de rotación del personal es bajo.
- ✓ Los organismos de dirección y el nivel ejecutivo tienen liderazgo, por cuanto la organización y los funcionarios se adaptan fácilmente a los cambios. En la Cooperativa se trata a los funcionarios como seres humanos.
- ✓ Hay un adecuado manejo del tiempo a todos los niveles.
- ✓ La Cooperativa tiene el equipo de trabajo un alto grado de Cooperación.
- ✓ La entidad desarrolla un cuidadoso proceso de selección de personal. Y proporciona la Cooperativa un programa de adiestramiento y desarrollo gerencial. Además los beneficios que la Cooperativa suministra a sus funcionarios son razonables.
- ✓ Las condiciones de trabajo son limpias y seguras.
- ✓ Tiene la Cooperativa No posee un código de ética.

7.1.4 Control

- ✓ La Administración Cooperativa tiene un sistema efectivo de control financiero y operacional; y posee un buen control de obras y suministros, de ventas, y de inventarios.
- ✓ La Administración Cooperativa tiene un efectivo sistema de control gerencial, un buen control de calidad y de servicio.
- ✓ Posee sistemas de control con asistencia del computador, sin embargo no se ha establecido claramente normas de productividad en todas las secciones de La Administración Cooperativa
- ✓ Se actúa oportunamente para corregir variaciones desfavorables y Se tienen definidos unos estándares de evaluación a todos los niveles.
- ✓ Existe un razonable control técnico y social de la entidad.

7.1.5 Sistemas de Mercadeo

- ✓ La Cooperativa tiene un sistema de inteligencia que proporciona información segura, suficiente y a tiempo sobre los desarrollos del mercado a nivel de asociados, proveedores y competidores.
- ✓ Las decisiones ejecutivas se toman con base en investigación de mercadeo.
- ✓ Se emplean buenos métodos para el pronóstico de ventas y mercados.
- ✓ Es sistema de planeación de mercadeo está bien concebido y es efectivo.
- ✓ Se analiza periódicamente la rentabilidad de productos, canales de distribución y los costos de mercadeo.

7.1.6 Productividad de mercadeo

- ✓ La entidad genera sus ingresos con base en los ingresos son la suma de productos complementarios diversificados.

- ✓ Se define periódicamente cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados y canales de distribución.
- ✓ Se cumplen las metas de ventas de la Administración Cooperativa, en un porcentaje aceptable para el mercado regional y los objetivos propuestos en cumplimiento de sus logros corporativos y sociales.
- ✓ La rentabilidad de la Cooperativa con respecto a la competencia, es aceptable de conformidad con los presupuestos establecidos tanto por la asamblea como de su consejo de administración.

7.1.7 Área financiera

- ✓ Las razones de liquidez de La Administración Cooperativa son satisfactorias y su comportamiento con relación a los promedios del sector es favorable.
- ✓ El circulante tiene siempre una mayor participación con relación al activo que el pasivo corriente. Y La participación de los activos productivos tienen una mayor participación con relación al activo que los pasivos con costo.
- ✓ La rotación de la cartera es superior que la rotación de los pasivos en promedio. La gestión de cartera garantiza unos índices de morosidad o menores a las tasas de competencia.
- ✓ Los valores asignados a los activos en los balances son reales y la participación de los activos se ajusta, a la especialidad de la entidad.
- ✓ La principal fuente de financiamiento son los ingresos que por comisiones y gestión gerencial son el sostenimiento financiero y permiten el equilibrio presupuestal y la sostenibilidad económica.
- ✓ La rentabilidad económica de La Administración Cooperativa es superior a los indicadores establecidos para el sector.
- ✓ Los ingresos, los gastos y las operaciones de la entidad se comportan de acuerdo a los indicadores del sector.

7.1.8 Área social.

- ✓ La Administración Cooperativa ha creado los espacios que permiten una mayor participación de los asociados. Y Los programas educativos están orientados a buscar un cambio real de comportamiento de los grupos de interés. Sin embargo existe una deficiencia en la evaluación de los programas educativos en función de los cambios que producen o en función del número de actividades y de personas asistentes. No existe además un adecuado seguimiento de los programas educativos, sociales, recreativos y deportivos.
- ✓ La entidad posee una buena capacidad de información a todos los niveles. La entidad desarrolla la integración a nivel interno y con las demás entidades del sector. Y El servicio como valor agregado se destaca por cortesía, atención y voluntad.
- ✓ La cooperativa está orientada a los asociados y demás clientes. En la cooperativa se tiene identificados los ciclos de servicios y los momentos de verdad que les corresponden.

7.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Se considera como macroambiente al conjunto de factores o fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico, y tecnológico, que pueden afectar a la empresa en su desarrollo y su funcionamiento hasta un punto muy complejo.

La empresa debe identificar cuáles son los factores del macroambiente que influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.

Analizar con profundidad y precisión el grado y la naturaleza de la influencia de las variables sobre la empresa, es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.

Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa, para orientar el plan de acción que intensifique o elimine sus efectos según sea el caso.

La profundidad en el análisis de cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios, obtención de la materia prima, entre otros, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

- **Entorno Demográfico**, el estudio de estas variables permite caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos o servicios de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. También establece la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa.
- **Entorno Económico**, los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente a la empresa, el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, entre otras, son variables que repercuten sobre la actividad empresarial.
- **Entorno Socio culturales**, los distintos valores de la sociedad, la idiosincrasia nacional y en términos generales las costumbres y hábitos de una cierta comunidad determinan, en buena medida, de qué modo debe operar una empresa, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales, la actitud ante el trabajo, entre otros.
- **Entorno político jurídico**, los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, influyendo directa o indirectamente, con el fin de dar protección o imponer restricciones, además la empresa

necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Las normas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma constitución política y otras especiales de acuerdo a la actividad que se dedica la empresa.

- **Entorno Tecnológico**, la tecnología juega un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué herramienta y equipo se utilizará y cómo se administraran las operaciones, la comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la tecnología utilizada por otras empresas del sector.
- **Entorno Ecológico**, le permite a la empresa describir las características geográficas y topográficas de la región que atiende la empresa, le permite identificar los recursos naturales, infraestructura y el impacto ambiental que genera las labores que realiza la organización, entre otros.

7.3 ANÁLISIS DE VARIABLES EXTERNAS.

- ✓ Condiciones de vida y bienestar básicos
- ✓ Organización de la población
- ✓ Política social del gobierno nacional y regional
- ✓ Grado de confianza y credibilidad en el gobierno
- ✓ Cultura dominante
- ✓ Nivel educacional
- ✓ Gustos y preferencias
- ✓ Participación ciudadana
- ✓ Manejo del medio ambiente
- ✓ Niveles de Ingresos

7.3.1 Fuerzas Jurídicas, Gubernamentales y Políticas

- ✓ Regulaciones gubernamentales hacia el sector
- ✓ El control estatal a la economía solidaria
- ✓ Legislación Tributaria
- ✓ Subsidios del Gobierno
- ✓ Orden Publico
- ✓ Elecciones y candidatos
- ✓ Entidades de apoyo, fomento y desarrollo
- ✓ Gremios y grupos de presión
- ✓ Entidades relacionadas con la entidad
- ✓ Situación política local

7.3.2 Fuerzas tecnológicas

- ✓ Tecnologías que emplea la empresa.
- ✓ Grado de automatización
- ✓ Sistemas de comunicación
- ✓ Desarrollo de la calidad y el servicio
- ✓ Tecnologías administrativas
- ✓ Cuales tecnologías son críticas para el éxito del negocio.

7.3.3 Fuerzas competitivas

- ✓ Cuáles son las fortalezas y debilidades de los competidores más sobresalientes
- ✓ Cuáles son las estrategias y objetivos de los competidores más importantes.
- ✓ Averiguar cuál será la respuesta más probable de los competidores con relación a las tendencias del entorno.
- ✓ Establecer cuál es la relación de los productos de la entidad con respecto a los de los competidores.
- ✓ Implementar los factores claves han conducido a la actual posición competitiva en el sector.
- ✓ Determinar cuáles son los indicadores de la competencia con respecto a la Cooperativa.

7.4 ENTORNO SOCIOCULTURAL

Un factor importante para analizar dentro de este entorno es la situación de inseguridad que actualmente atraviesa el país, generada por los grupos armados al margen de la ley, que operan especialmente en regiones alejadas donde les es fácil evadir el dominio público y gubernamental como lo es el campo, ocasionando un desplazamiento de los campesinos hacia las zonas urbanas, aumentando a su vez la inseguridad y el desempleo que en el año pasado se encontró en una tasa del 14.5% en la ciudad de Pasto. No ajeno a esto se encuentra el departamento de Nariño, quien tiene como vecino al departamento del Putumayo, siendo este un departamento con gran afluencia de grupos armados.

San Juan de Pasto es una ciudad donde se siente la presencia del pasado, mostrando un contraste arquitectónico sin igual con edificaciones de la época republicana y casas modernas. Esta bella población se caracteriza por sus bellos paisajes, reservas naturales y centros culturales que acogen al turista con la amabilidad y cordialidad manifiesta de su gente.

El aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad que dan fe de la cultura regional.

Por su riqueza en monumentos religiosos es llamada la ciudad teológica de Colombia, se destacan las iglesias de Cristo rey, San Felipe Neri, San Juan Bautista, Santiago, Catedral, Santuario Eucarístico Maridiaz.

El folclor también identifica a la población de Pasto. Cada año, del 4 al 6 de Enero el Carnaval de Negros y Blancos es motivo de jolgorio y alegría para propios y extraños que se divierten en medio de un sano ambiente y un alto sentido de civismo. Alrededor de los "negritos" y "blanquitos" todos bailan y disfrutan en uno de los festejos más tradicionales y populares de Colombia.

Pasto "la sorpresa linda y amable de Colombia", rodeada de bellos paisajes y hermosas iglesias, de calles angostas y gentes espontáneas y generosas es siempre digna de visitarse.

7.5 DIAGNOSTICO DEL ENTORNO TECNOLÓGICO

Actualmente las condiciones del mercado tan cambiantes exigen que cada tipo de empresa este a la vanguardia de la tecnología, en el caso de las obras civiles cada vez encontramos maquinaria pesada más eficiente, además los materiales que se utilizan para estas obras son mejorados con el fin de ahorrar tiempo y trabajo, es así como encontramos productos para reforzar columnas, antioxidantes que mejoran la calidad de las obras, impermeabilizantes para agilizar los procesos de pavimentación.

8. OBJETIVOS DE MERCADEO

8.1 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- ❖ Implementar en COOPGALERAS LTDA- una estructura organizacional con personal altamente calificado que le permita tener un direccionamiento y desempeño acorde a las exigencias actuales de mercado.
- ❖ Desarrollar un programa de mercadeo regional (Departamento del Cauca, Departamento del Valle, Departamento del Putumayo y el Departamento de Nariño) dirigido a crear cultura solidaria y conciencia regional de desarrollo.
- ❖ Desarrollar e implementar campañas publicitarias dirigidas a posicionar la Cooperativa en la Venta de maquinaria Pesada y Construcción de Obras civiles.
- ❖ Adaptar el portafolio a las condiciones actuales del mercado.
- ❖ Implementar una política de precios y garantías de acuerdo a las condiciones actuales del mercado.
- ❖ Ampliar convenios y alianzas para ofrecer un mejor y óptimo servicio y alternativas de inversión solidaria.

8.2 RESULTADOS A LOGRAR EN EL MERCADO.

- Posicionamiento líder de la empresa Coopgaleras Ltda. en el sector solidario y en el sector de la construcción de infraestructura civil.
- Posicionamiento líder en el mercado regional de Coopgaleras Ltda., en el sector de venta de Maquinaria pesada.
- Ofertar un mejor precio en la oferta de los pliegos licitatorios e implementar la inversión de excedentes cooperativos en bien de la comunidad o municipio.
- Lograr una alta calificación de las Obras ejecutadas, lo mismo que la calidad de los bienes suministrados.
- Obtener al final del proceso de construcción o suministro de bienes una satisfacción óptima para mejorar la calidad de vida y satisfacer las necesidades de la comunidad beneficiada.
- Aumentar de manera considerable el volumen de ventas y de procesos licitatorios ganados o favorecidos con las políticas corporativas a implementar.

8.3 PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO

Cuadro 21. Construcción de vías. (En pesos colombianos)

ENTIDAD	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
COOPGALERAS LTDA	\$6.580.500.000	\$4.230.562.000.00	\$7.898.572.679.00
CONSORCIO VIAS NARIÑO	\$4.560.000.000	\$4.150.000.000	\$2.380.000.000.00
COMPANÍA SEBAG	\$1.250.000.000	\$4.100.000.000	\$3.200.000.000
CONSTRUCTORA MALI	\$450.000.000	\$3.500.000.000	\$4.590.560.000
NUEVO HORIZONTE S.A	\$420.0000.000	\$ 410.000.000	\$ 1.000.000.000
TOTAL	\$13.260.500.000	\$19.069.132.679	\$19.069.132.679.00

Fuente. Cámara de Comercio de Pasto y Camacol – Balances Financieros.

Cuadro 22. Año 2012-construcción de vías

ENTIDAD	INGRESOS	PORCENTAJE
COOPGALERAS LTDA	\$7.898.572.679	41.42%
CONSORCIO VIAS NARIÑO	\$2.380.000.000	12.48%
COMPANÍA SEBAG	\$3.200.000.000	16.78%
CONSTRUCTORA MALI	\$4.590.560.000	24.08%
NUEVO HORIZONTE S.A	\$1.000.000.000	5.24%
TOTAL	\$19.069.132.679	100%

Fuente: Esta Investigación.

PRMP= PARTICIPACIÓN DEL PRODUCTO DE MI EMPRESA
PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA LÍDER

$$\text{PRMP} = \frac{41.42\%}{41.42\%} = 1\%$$

MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP [BCG]

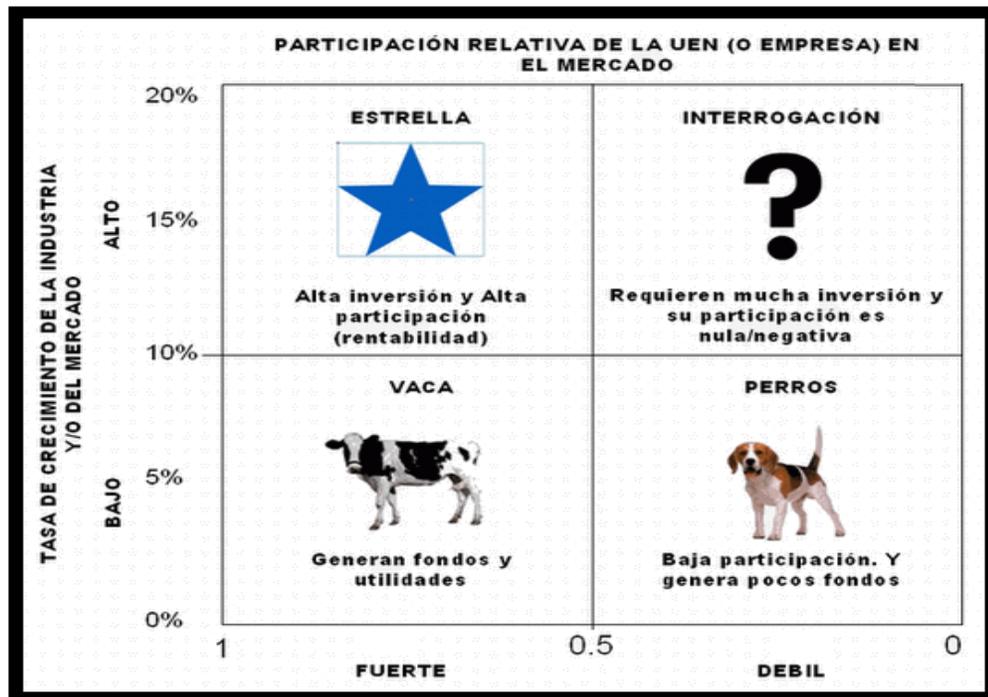
“La Matriz BCG, también conocida como la Matriz de crecimiento o participación, es una herramienta de la Planeación Estratégica, que utiliza un método gráfico para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto, su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos

negocios o unidades estratégicas de negocio es decir, entre áreas o empresas, especialmente en aquellas donde debemos invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.”¹⁵

Es una matriz con cuatro cuadrantes, donde se clasifican los productos o unidades estratégicas de negocio según la tasa de crecimiento del mercado, es decir se utiliza para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocios, para asegurar la creación de valor a largo plazo.

“Una empresa debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de Alto-Crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos que de Bajo-Crecimiento pero que generen mucho efectivo”¹⁶

Grafico 4. Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Image27851.gif.monografias.com

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Estrella**, muestran un rápido crecimiento y una alta participación de mercado, son líderes en el negocio por consiguiente deben generar también grandes cantidades de efectivo, pero como utilizan grandes cantidades de efectivo prácticamente todo el efectivo que generan

¹⁵Extraído de [http:// www. Herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consultig-group](http://www.Herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consultig-group).

¹⁶Extraído de http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html.

[publicidad, promoción de ventas, entre otros], tienen que balancear su flujo de efectivo neto por lo tanto no son generadores netos de efectivo, sin embargo debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado porque la recompensa serán Vacas lecheras.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Vaca Lechera**, muestran un crecimiento bajo pero una alta participación en el mercado, generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa debido al crecimiento lento y las bajas inversiones de efectivo.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Perro o Hueso**, muestran un crecimiento lento y una baja participación de mercado, no generan efectivo [ventas muy bajas con márgenes muy bajos], la empresa debe evitar y disminuir el número de perros, tener cuidado en emprender costosos planes de rescate, si los perros no generan dinero deben ser liquidados.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Signo de Interrogación**, muestran un alto crecimiento y una baja participación de mercado, son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones de efectivo para llegar a generar ventas importantes, si la participación de mercado se mantiene invariable los Signos de Interrogación solo absorberán grandes cantidades de efectivo.

“Lo anterior quiere decir que, la empresa debe, mantener una o varias **Vacas Lecheras** que le generen suficiente efectivo para financiar todas las operaciones de la empresa; tener una o más **Estrellas** que son productos que a futuro se convertirán en vacas lecheras; tener cero **Perros**, o tener pocos solo para mantener un cierto nivel de operaciones que facilite la distribución de los gastos generales, o porque son solicitados por algunos clientes importantes; tratar de convertir a los **Signos de Interrogación** en estrellas o salir de ellos.”¹⁷

“La matriz BSG tiene como Beneficios, fabricar y vender productos nuevos en un precio bajo como para conseguir liderazgo temprano en la participación de mercado, una vez que se convierta en producto estrella, estará destinado a ser rentable; es beneficioso para los Gerentes evaluar la situación actual de su cartera de productos y poderlos distinguir entre Estrellas, Vacas Lecheras, Perros y Signos de Interrogación, con el fin de poder tomar decisiones; esta Matriz es muy aplicable en empresas grandes que manejan volumen y experiencia; el modelo es simple y fácil de entender y proporciona una base para tomar decisiones y prepararse para las acciones futuras.

La Matriz BCG tiene como Limitaciones, que descuida los efectos de la sinergia entre las unidades de negocios; la alta participación de mercado no es el único factor de éxito; el crecimiento del mercado no es el único indicador atractivo de un

¹⁷Koenes, Avelina. El diagnóstico de la empresa. Madrid: Díaz de Santos, Pág. 208.

mercado; problemas al conseguir los datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado; no hay una clara definición de qué es lo que constituye un mercado; una alta participación del mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente; el modelo utiliza solamente dos dimensiones: participación del mercado y tasa de crecimiento, esto obliga a la gestión a acentuar un producto o liquidarlo permanentemente; el modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.”¹⁸

De acuerdo al cálculo de la tasa de crecimiento de la industria o del mercado y el cálculo de la participación relativa de mercado, nuestro producto estrella es la construcción de obras civiles.

8.4 VENTAJAS COMPETITIVAS QUE SE GENERAN.

- Coopgaleras Ltda. es una entidad de economía solidaria de carácter multiactivo que propende por el bienestar de sus asociados y la comunidad del departamento de Nariño.
- Nos iniciamos en el mercado local pero dada las características de la empresa tenemos presencia nacional de gran aceptación.
- La venta de Bienes y servicios se ha direccionado para el mejoramiento de la calidad de vida, motivando la comunidad a la cultura solidaria y programas de impacto social.
- La imagen corporativa es bastante fuerte en la región.

8.5 VENTAJAS COMPETITIVAS A GENERAR.

- A los clientes usuarios darles productos, bienes y servicios de mejor calidad que la competencia.
- Los trabajadores a estar sintonizados con sus expectativas y facilitarle la satisfacción de aquellas expectativas que están dentro de la capacidad de la organización, como su desarrollo personal, profesional y social.
- A los proveedores a cumplirles y trabajar en equipo para que haya mutuo mejoramiento.
- La Cooperativa trabajara para que los clientes – usuarios nos perciban como una empresa sólida, eficiente, eficaz y manejada en forma profesional.
- Tener mejores recursos tecnológicos y de infraestructura que la competencia.
- Prestar servicios efectivos complementarios.
- Promover los nuevos valores cooperativos.
- Mejorar los procesos de atención a los usuarios y asociados.

¹⁸Extraído de http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html

8.6 PROYECCION DE LA DEMANDA.

Cuadro 23. Ingresos totales (en pesos) bienes y obras civiles

	AÑO2011	AÑO2012
COOPGALERAS LTDA	\$ 21.450.000.000.00	\$22.850.000.000.00

Fuente. Estado de resultados de Coopgaleras Ltda.

$$\text{Incremento de Ventas} = \frac{\text{venta año actual} - \text{ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}}$$

$$\text{Incremento de Ventas} = \frac{\$ 22.850.000.000.00 - \$ 21.450.000.000.00 * 100}{\$ 21.450.000.000.00}$$

$$\text{Incremento de Ventas} = 6.52$$

Cuadro 24. Demanda proyectada – VENTAS. En Pesos colombianos – 3 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
COOPGALERAS LTDA	\$ 24.339.820.000	\$25.926.776.264	\$27.617.202.076

8.7 ANÁLISIS COMERCIAL.

Cuadro 25. Análisis comercial.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS			
OPERACIONALES	21.540.000.000	23.047.8000.000	24.661.146.000
NO OPERACIONALES	2.799.820.000	2.995.807.400	3.205.513.918
TOTAL INGRESOS	<u>\$ 24.339.820.000</u>	<u>\$26.043.607.400</u>	<u>\$27.866.659.918</u>
COSTO DE VENTAS	<u>20.688.847.000</u>	<u>22.137.066.290</u>	<u>23.686.660.930</u>
EXCEDENTE O DEFICIT	<u>3.650.973.000</u>	<u>3.906.541.110</u>	<u>4.179.998.987</u>
GASTOS			
ADMINISTRACION	1.520.320.000	1.626.742.400	1.740.614.368
VENTAS	840.000.000	898.800.000	961.716.000
NO OPERACIONALES	123.000.000	131.610.000	140.822.700
TOTAL GASTOS	<u>2.483.320.000</u>	<u>2.657.152.400</u>	<u>2.843.153.068</u>
RESULTADODEL EJERCICIO	<u>1.167.653.000</u>	<u>1.249.388.710</u>	<u>1.336.845.920</u>

Fuente: esta investigación

8.8 PLAN DE ACCIÓN

La fase de mayor dinamismo dentro del Plan Estratégico es el Plan de Acción, es como si le dotáramos a todo el estudio teórico que hemos desarrollado, un par de extremidades para que pueda tener acción, es decir es hacer que una Estrategia se traduzca en Acciones Concretas para que sea una Estrategia Efectiva.

- **Objetivo Corporativo**, un Plan de Acción debe tener un objetivo, no podemos iniciar un plan de acción si no sabemos lo que queremos lograr, un objetivo debe tener las siguientes características: Verbo en infinitivo, a largo plazo, cualitativo, medible, alcanzable, real, específico y acotado al tiempo. Los Objetivos Corporativos tienen su inicio del cruce de las estrategias generadas en la DOFA.
- **Estrategias**, de un objetivo Corporativo se pueden generar muchas Estrategias, con el fin de lograr que se cumpla ese objetivo, las Estrategias muestran en forma general lo que se está planeando hacer, sin que se especifique exactamente lo que se va a realizar. Estas Estrategias deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del Plan de Acción.
- **Metas**, cada Estrategia puede generar varias metas con el fin de que se cumpla esa Estrategia, trazar metas da una visión a largo plazo y una motivación a corto plazo, las metas son la expresión cuantificable de los objetivos y deben ser: razonables, motivadoras, claras, controlables,
- **Actividades o Tareas**, para el cumplimiento de cada meta es necesario realizar una o varias actividades, las tareas deben lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso que sea necesario. Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del Plan de Acción una gráfica de Gantt para tal propósito.
- **Responsables**, en todo plan de acción se deben asignar los responsables de cada tarea, y deben ser involucrados en la elaboración del plan de acción.
- **Presupuesto**, constituye la valorización en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar las actividades o tareas programadas, establecidas en el Plan de Acción.
- **Tiempo de horizonte**, es el periodo de tiempo para el cual se elabora el Plan Estratégico. El tiempo de horizonte a largo plazo, incluye metas y planes estratégicos y se extienden hasta los cinco años; tiempo a mediano plazo incluye objetivos tácticos y tienen un horizonte hasta de dos años; Tiempo a corto plazo incluye los objetivos operacionales para cada área de trabajo y los individuos, tiene un horizonte de un año o menos.

- **Indicadores de Gestión**, permiten tener el control adecuado del plan de acción y resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de la empresa a partir de su misión, son el resultado de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa.
- **Indicadores de Desempeño**, revelan el cumplimiento de las metas del plan estratégico, es decir se mide la efectividad y la eficiencia de las actividades del plan de acción.
- Un plan de acción nos permite organizarnos, planear, ejecutar, evaluar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en nuestra eficiencia y competitividad.

9. LINEAMIENTO ESTRATÉGICO Y METAS

La formulación del lineamiento estratégico focaliza los esfuerzos de COOPGALERAS LTDA hacia el cumplimiento de la Misión; y al logro de la Visión; alinea a sus Asociados en torno a propósitos comunes y constituye las bases para el desarrollo institucional sostenible. El Plan contiene las siguientes líneas estratégicas:

Dirección
Gestión Administrativa
Intermediación financiera
Gestión social

9.1 LÍNEA DE DIRECCIÓN.

La Asamblea GENERAL DE SOCIOS y el Consejo de Administración, Ejercerán el liderazgo de la organización a través de la definición política, filosófica y normativa de su accionar, procurando la participación y el compromiso solidario de los Asociados, con el fin de propiciar mecanismos que coadyuven al beneficio económico y social de la Comunidad Cooperativa.

Cuadro 26. Líneas de dirección.

Objetivos	Estrategia	Metas
Armonizar el accionar de COOPGALERAS LTDA con la concepción filosófica del sector cooperativo y solidario.	Con base en la filosófica del sector cooperativo y solidario, expedir y mantener actualizadas las principales normas que regirán la prestación de los diferentes servicios que en la Cooperativa demandan sus Asociados, y velar por su cumplimiento.	Reglamentación del 100% de los servicios que ofrece COOPGALERAS LTDA Difusión para el conocimiento de todos los asociados de la filosofía cooperativa y de la normatividad interna de COOPGALERAS LTDA
Definir y aplicar políticas sociales y económicas dirigidas a la prestación de servicios, con calidad, cobertura y oportunidad.	Diseñar y desarrollar los programas que aseguren el cumplimiento del Acuerdo Cooperativo, y facilitar el acceso ágil y oportuno a los servicios que se brindan.	Apertura de servicios para el mejoramiento de la calidad de vida de los Asociados con nuevas Políticas Sociales y Económicas.
Institucionalizar una cultura de planeación que garantice la elaboración, ejecución, evaluación y revisión de los planes (estratégico de acción y operativo)	Establecer mecanismos para promover y coordinar, con la asesoría requerida, procesos participativos y democráticos, que faciliten la elaboración y ejecución de los planes.	Garantizar el cumplimiento del Plan Estratégico y la formulación de los planes de acción (dos años) y operativo (un año), y desarrollar en los comités la cultura de la planeación.
Alcanzar los niveles adecuados de comunicación entre los integrantes de la familia cooperativa.	Mantener y mejorar la estructura de comunicación para facilitar a los Municipios Asociados y Empleados expresar sus inquietudes, propuestas y sugerencias, y a los órganos de dirección y control, dar respuesta oportuna y notificar las decisiones.	Logran en un 100% la comunicación entre los diferentes órganos de Dirección y Gestión Administrativa, y que todos los Municipios Asociados y Empleados tengan acceso a la información emanada de COOPGALERAS LTDA

9.2 LÍNEA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

COOPGALERAS LTDA consolidará y fortalecerá un modelo de gestión administrativa eficiente y eficaz que le garantice su permanencia en un mundo globalizado, el ejercicio de liderazgo en el sector, y la comunicación permanente entre todos sus estamentos.

Cuadro 27. Líneas de gestión administrativa.

Objetivos	Estrategia	Metas
Orientar la administración de COOPGALERAS LTDA con base en modelos y técnicas gerenciales acordes con las circunstancias de la institución.	Actualizar permanentemente a los Empleados en proceso y técnicas de gestión administrativa.	Lograr el reconocimiento de COOPGALERAS LTDA como líder en el uso de modelos y técnicas gerenciales que optimicen la calidad de sus servicios.
Optimizar el sistema de comunicación con miras a contar con Municipios Asociados y Empleados formados e informados acerca de sus derechos y obligaciones.	Aprovechar el desarrollo académico, administrativo y tecnológico, para fortalecer los canales de comunicación entre Asociados, Empleados y Órganos de Dirección y de Control.	Mantener un sistema de comunicaciones para toda la familia cooperativa que garantice que al menos un 80% haga uso de él.
Promover y desarrollar proyectos económicos y sociales de los Asociados.	Identificar las necesidades de los Asociados con el fin de apoyar y desarrollar Proyectos Económicos y sociales orientados a un mayor bienestar de la comunidad representada.	Alcanzar la puesta en práctica de proyectos económicos y sociales apoyados por la Cooperativa, en más de un 80% de los Asociados.
Elevar sistemáticamente los niveles de satisfacción de Municipios Asociados y Empleados.	Utilizar diferentes técnicas e instrumentos de medición e investigación, conducentes a la identificación de las necesidades y expectativas de Asociados y Empleados.	Tener identificadas y actualizadas las necesidades y expectativas del 80% de los Asociados y el 100% de los empleados. Evaluar en el 80% de los usuarios de los servicios de COOPGALERAS

		LTDA los niveles de satisfacción alcanzados. Alcanzar en Asociados y Empleados niveles de satisfacción superiores al 60%
Socializar entre Asociados y Empleados el conocimiento y observancia de los Principios y Valores cooperativos, y elevar así el sentido de pertenencia.	Instaurar y fomentar en la cultura organizacional la apropiación de los Principios y Valores, con miras a la efectividad institucional, al manejo del plan de servicios y a la consolidación de la imagen corporativa.	Capacitar al 80% de los actuales Asociados en Principios y Valores cooperativos, y vincular a todos los nuevos Asociados con el cumplimiento previo de conocer la filosofía cooperativa y la normatividad interna de COOPGALERAS LTDA

9.3 LÍNEA DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.

COOPGALERAS LTDA contribuirá al mejoramiento de la calidad de vida de los municipios asociados y sus comunidades representadas, manteniendo su solidez económica y financiera y velando por su permanencia y desarrollo.

Cuadro 28. Líneas de intermediación financiera.

Objetivos	Estrategia	Metas
Incentivar en los Asociados el uso racional de los recursos del crédito y procurar la satisfacción de sus necesidades económicas, mediante la prestación de servicios financieros en condiciones favorables, en consonancia con las políticas definidas por la Institución.	Reglamentar las líneas de crédito, debidamente diferenciadas en cuanto a plazos, montos, tasas y garantías, y diseñar programas de mercadeo que motiven a cada Municipio Asociado a hacer uso de las diferentes líneas de crédito.	Garantizar a todos los Asociados, servicios de ahorro y crédito con base en sus condiciones económicas, y en concordancias con las condiciones del mercado. Así mismo, atender las necesidades financieras de los Asociados con oportunidad, responsabilidad y eficiencia.
Incentivar en los Municipios Asociados la cultura de inversión y ahorro.	Mantener los estándares de captación, colocación e intermediación financiera en niveles que garanticen el éxito institucional y la satisfacción del Asociado.	Alcanzar que al menos un 80% de los Asociados sean ahorradores en la modalidad de Ahorro Futuro, y un 40% en la de CDAT.
Motivar en los Asociados la cultura del ahorro.	Instaurar mecanismos para la recuperación de cartera, tendientes a que los índices de morosidad se minimicen y trazar acciones para asegurar el recaudo equitativo y oportuno de los aportes sociales.	Lograr que al menos el 85% de los Asociados con obligaciones financieras con COOPGALERAS LTDA estén clasificados en las centrales de riesgos en tipo A y los demás al menos en tipo B.

9.4 LÍNEA DE GESTIÓN SOCIAL

La Cooperativa generará procesos orientados al cumplimiento de los principios y valores sociales definidos en el Plan Estratégico y al mejoramiento progresivo de la calidad de vida de la familia COOPGALERAS LTDA.

Cuadro 29. Líneas de gestión social.

Objetivos	Estrategia	Metas
Ampliar la base social, procurando que los nuevos Asociados reconozcan a COOPGALERAS LTDA , como una empresa de Economía Solidaria.	Convocar, mediante actividades académicas y culturales a los potenciales municipios asociados.	Mantener la normatividad del ingreso de Coopgaleras Ltda. Adecuada a la legislación cooperativa y formular e implementar un plan de mercadeo para incrementar el número de asociados en un 20%.
Desarrollar programas y actividades que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida de los municipios Asociados, y su comunidad representada.	Suscribir y desarrollar convenios y alianzas de apoyo con otras entidades de la Economía Solidaria y grupos organizados, con el fin de garantizar nuevos y mejores servicios sociales a los Municipios Asociados.	Establecer convenios de asociación con entidades privadas, públicas y de la Economía Solidaria.
Fomentar y desarrollar programas para el cumplimiento de la función social de la Cooperativa.	Diseñar programas que garanticen el crecimiento del retorno cooperativo y establecer mecanismos a través de los cuales se beneficie a todos los municipios Asociados	Distribuir el retorno cooperativo de forma equitativa entre los Asociados.
Mantener y fortalecer los programas de seguridad Y convivencia solidaria, con el fin de que la comunidad vulnerable del municipio, en momentos de calamidad, reciba la solidaridad de la Cooperativa.	Someter a un proceso de mejoramiento continuo los programas de Prevención de calamidades e idear otros que fortalezcan la solidaridad.	Consolidar los programas de Prevención de contingencias y actualizar el funcionamiento de los Fondos Sociales.

Cuadro 30. Plan de Acción de COOPGALERAS LTDA.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	ACTUAL	RESPONSABLES	TAREAS O ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Contar con los recursos financieros para optimizar las operaciones y el fortalecimiento institucional	Identificación y análisis de los requerimientos de potenciales fuentes de financiamiento	Al final del año Coopgaleras Ltda. Cumple con los requerimientos de una nueva fuente de financiamiento, dos al segundo año y tres al tercer año	Solamente se cuenta con el financiamiento privado, Fonade y Findeter a través de proyecto individuales	GERENCIA Y EL DEPARTAMENTO FINANCIERO	Cumplidos los requerimientos de dos fuentes de financiamiento	\$ 25.000.000.00
	Priorización de las necesidades de la cooperativa en materia de financiamiento para los servicios y para el fortalecimiento institucional	Información sistemática sobre demanda de financiamiento de los Municipios Socios y el fortalecimiento corporativo e institucional es levantada y consolidada de forma semestral		GERENCIA Y EL DEPARTAMENTO FINANCIERO	Cumplidos los requerimientos de dos fuentes de financiamiento	\$ 25.000.000.00
	Elaboración de propuestas tanto para financiamiento de las inversiones como para el fortalecimiento institucional	Propuestas de gestión de crédito. Son preparadas y presentadas a diversas instituciones del orden privado y algunas instituciones cooperativas fuentes al inicio de cada año.		GERENCIA Y EL DEPARTAMENTO FINANCIERO	Cumplidos los requerimientos de dos fuentes de financiamiento	\$ 5.000.000.00
	Gestión de las propuestas presentadas	Al menos dos fuentes de financiamiento para capital de trabajo y una para inversiones han sido contratadas al final del tercer año.		GERENCIA Y EL DEPARTAMENTO FINANCIERO	Cumplidos los requerimientos de dos fuentes de financiamiento	\$ 5.000.000.00

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	ACTUAL	RESPONSABLES	TAREAS O ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Diversificar y optimizar los ingresos provenientes de los servicios prestados por la cooperativa a sus socios	Desarrollar el estudio de mercado para apertura de una central de suministros y su posterior puesta en marcha	Un central de suministros y abastecimiento establecida y funcionando con indicadores de desempeño adecuados		DEPARTAMENTO DE MERCADEO	Central de suministros, abasteciendo a los Municipios socios	\$ 4.500.000.00
	Definición de una estructura de cartera adecuada.	El fondo de crédito presenta una adecuada rotación de cartera y garantiza liquidez para cubrir costos operativos, obligaciones de corto plazo y la capitalización	Estructura de cartera definida en función de las necesidades de los municipios socios.	DEPARTAMENTO DE MERCADEO	Central de suministros, abasteciendo a los Municipios socios	\$ 4.500.000.00
	Incorporar la gestión de los costos al análisis de los servicios con el propósito de medir eficiencia, establecer estándares comparativos y posibilidades de mejora.	Existen estándares de costos para la prestación de los servicios.		DEPARTAMENTO DE MERCADEO	Central de suministros, abasteciendo a los Municipios socios	\$ 4.500.000.00
	Concientizar a los Municipios socios en función del crecimiento del patrimonio y de los fondos propios	a. Se incrementa el patrimonio por efectos del crecimiento de las aportaciones. b. No se distribuyen		DEPARTAMENTO DE MERCADEO	Central de suministros, abasteciendo a los Municipios socios	\$ 4.500.000.00

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	ACTUAL	RESPONSABLES	TAREAS O ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
		excedentes al menos durante los primeros tres años.				
Garantizar volúmenes de operaciones suficientes para financiar de forma eficiente el crecimiento de los municipios socios proporcionando así los recursos necesarios para alcanzar otros objetivos cooperativistas	Incrementar el crecimiento social con calidad, basado valores cooperativos y empresariales.	3 nuevos socios ingresados a la cooperativa en el primer año, 5 al final del segundo y 7 al final del tercero para completar un crecimiento social de 15 socios nuevos al final del 2013	42 socias y socios	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA.	5 nuevos Municipios socios	\$ 24.500.000.00
	Diversificación del apoyo técnico a los municipios socios, con el propósito de garantizar su fidelidad	La cooperativa establece al final del segundo año una unidad de servicios de desarrollo empresarial para la asistencia a sus Municipios socios.		CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA.	5 nuevos Municipios socios	\$ 24.500.000.00

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	ACTUAL	RESPONSABLES	TAREAS O ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Fortalecer la capacidad de incidencia política	Elaborar una política de comunicación adecuada que enfatice los logros y el impacto de las operaciones y que posibilite un intercambio continuo.	<ul style="list-style-type: none"> Socios bien informados y participando más activamente en las actividades de la cooperativa y en el proyecto social conjunto. Incrementado el número de socios Coopgaleras Ltda reconocida como actor importante del desarrollo. 		CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA.	5 nuevos Municipios socios	\$ 24.500.000.00
	Mejorar de forma continua los sistemas de información enfatizando la necesidad de la transparencia en la rendición de cuentas.	Confianza fortalecida por parte de los socios, organismos e instituciones que apoyan y trabajan con la cooperativa		CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA.	5 nuevos Municipios socios	\$ 24.500.000.00
	Identificar, proponer e impulsar con otras cooperativas una agenda común de apoyo al sector.	Alianzas Estratégicas establecidas con otras organizaciones cooperativas		CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LA GERENCIA.	5 nuevos Municipios socios	\$ 24.500.000.00

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	ACTUAL	RESPONSABLES	TAREAS O ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Desarrollar una imagen institucional para mostrar el impacto de la cooperativa en el desarrollo socio-económico de las comunidades.	Posicionamiento interno de la imagen de la organización	<ul style="list-style-type: none"> Incremento en el crecimiento social con calidad Incremento en al menos un 85 % demanda de servicios por parte de los municipios socios al final del tercer año. 	Necesita mejorarse el grado de apropiación de la cooperativa parte de los municipios asociados.	<ul style="list-style-type: none"> LA GERENCIA 	Estándares de servicios muestran un desempeño financiero y empresarial adecuado	\$ 2.500.000.OO
	Posicionamiento externo de la imagen corporativa de Coopgaleras Ltda	Incremento de 2 nuevas alianzas por año y fortalecimiento de las alianzas existentes		<ul style="list-style-type: none"> LA GERENCIA 	Estándares de servicios muestran un desempeño financiero y empresarial adecuado	\$ 2.500.000.OO
Promover el Desarrollo de una Cultura de innovación y mejora continua en los procesos que Coopgaleras Ltda. Realiza para sus municipios socios y grupos de interés en general.	Establecimiento de un Sistema de Información de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> Productos y servicios diseñados de acuerdo a la necesidad de los municipios socios Incremento en la demanda de productos y servicios. 		<ul style="list-style-type: none"> GERENCIA. 	Análisis de satisfacción por los servicios. Productos y servicios rediseñados	\$ 14.850.000.OO
	Evaluación y diseño de los manuales de procedimientos de funciones y el manual de control interno para un correcto desempeño financiero y empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Mejorada la agilidad en la prestación de los servicios Coopgaleras Ltda. cumple con requerimientos de organismos financieros en cuanto a controles y reglamentos básicos. 		GERENCIA.	Procedimiento estandarizados, flujos de procesos mejorados y realizados en tiempo y forma	\$ 14.850.000.OO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	ACTUAL	RESPONSABLES	TAREAS O ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
	Incorporar herramientas nuevas y tecnológicas para el análisis de los negocios de la administración cooperativa	Análisis de la cartera realizado trimestralmente y tomadas las medidas correctivas correspondientes		GERENCIA.	Indicadores de cartera son manejados bajo parámetros adecuados al tipo de servicio que se brinda.	\$ 14.850.000.OO
Incorporar a la gestión de la organización, la gestión estratégica de los recursos humanos	Establecimiento de un Sistema de Administración de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios y funcionarias motivadas, mostrando indicadores de eficiencia adecuados. • Incrementada la satisfacción de municipios socios por los servicios recibidos. 		GERENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Implementado en el primer semestre la primera evaluación de desempeño por unidad e individualmente. • Planes de desarrollo de competencias implementado. 	\$ 6.750.000.oo
	Promover la actualización tecnológica para lograr mayor eficiencia en función de la prestación de los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorados los tiempos de atención a los municipios socios • Incremento de la satisfacción de los socios 		GERENCIA	Actualización tecnológica desarrollada.	\$ 6.750.000.oo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	ACTUAL	RESPONSABLES	TAREAS O ACTIVIDADES	PRESUPUESTO
Promover de forma permanente los valores institucionales y el mejoramiento continuo del clima organizacional de Coopgaleras Ltda.	Promover la creación, fortalecimiento y consolidación de estructuras municipales y comarcales de la cooperativa en función de la educación y la promoción cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> Baja o ninguna rotación de personal. Incremento en el crecimiento social con calidad Baja o ninguna deserción de socias y socios 		GERENCIA	Estructuras municipales y comarcales establecidas en función de la consolidación organizacional	\$ 6.750.000.oo
	Programa permanente de sensibilización del quehacer de Coopgaleras Ltda. dirigido a Municipios y socios, proveedores, aliados, organismos públicos y privados y sociedad en general	<ul style="list-style-type: none"> Órganos de gestión y funcionarios conocer y practican los valores institucionales Productos y servicios de la organización con diseñados y prestados en correspondencia con los valores de la organización. 		GERENCIA	Socios, órganos de gestión, funcionarias y funcionarias , capacitados sobre los valores de la organización	\$ 6.750.000.oo

10. CONCLUSIONES

Aunque la cultura solidaria en el Departamento de Nariño es mínima en comparación con otras regiones del país, donde las empresas de organización solidarias tiene mayor nivel de conocimiento en materia de contratación y suministro de bienes y servicios, es un factor que puede ser contrarrestado con estrategias que en un mediano plazo contribuirán a el crecimiento de la imagen corporativa y al número de clientes que satisfagan las necesidades de sus comunidades y logren un mejor estilo y calidad de vida. Tales estrategias, como campañas agresivas de mercadeo, reuniones y/o capacitaciones en materia de educación solidaria, promoción en campañas de fomento al sector solidario, fortalecerán sin duda alguna y de manera directa la industria de la construcción de infraestructura civil y la proveeduría de Bienes y Servicios, posicionando a Coopgaleras Limitada como la empresa líder en la región, generando confianza y gran sentido de responsabilidad social.

Luego de establecer la situación interna y la situación externa de la Administración cooperativa de municipios Galeras Ltda.- Coopgaleras Limitada., mediante una estructura metodológica de los fundamentos de administración, propuestas en este módulo se encontró satisfactoriamente que la empresa es competitiva, y que su situación actual está sujeta solo a un redireccionamiento estratégico muy viable y sostenible, el cual ha sido establecido en este trabajo y que en el mediano plazo podrá ubicarla como una empresa líder en la región, toda vez que sus oportunidades indican que hay mucho por hacer, a fin de tener la mayor cantidad de contratación y elevar la calidad de vida de las comunidades.

La aplicación de una verdadera acción social conllevará Coopgaleras Ltda. A posicionarse como una empresa líder en el sector de obras públicas y suministros, por lo tanto es necesario el redireccionamiento estratégico, para que se cumplan las metas propuestas en su misión y visión y sus objetivos específicos y estratégicos.

11. RECOMENDACIONES

La correcta planeación e implementación de ideas innovadoras permitirán a las organizaciones de hoy permanecer en el futuro. Es por esto que la Planeación Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas, en vez de reactivas asegurando el camino al éxito. Así mismo, las finanzas presentan, hoy por hoy, retos y oportunidades importantes desde el punto de vista estratégico para la administración cooperativa. Representan la unión fundamental entre el diseño estratégico y su medición.

Establecer objetivos y metas verdaderamente realizables y cuantificables, que permitan una orientación adecuada del trabajo, al tiempo que la asignación certera de funciones y compromisos de todos los miembros de esta organización.

La eficiencia operativa de la administración cooperativa, se mejora con el aprovechamiento de las estrategias planteadas, encaminadas a mejorar la imagen corporativa y hacer parte cada vez a más municipios socios para crecer en el mercado, lo cual genere un Incremento en sus ingresos, asegurando niveles de rentabilidad y crecimiento.

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

La planeación Estratégica propuesta debe estar unida a la acción y generar resultados, si no se la ejecuta en el día a día será un documento más que reposará en los anaqueles de COOPGALERAS LTDA. Se debe impulsar y promover la Gerencia participativa en el proceso de implementación y ejecución del Plan Estratégico.

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

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

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

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

Se debe generar una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y la prevención de eventos que puedan afectar la calidad. Para el cumplimiento de los compromisos de comercialización, es indispensable planificar la comercialización y construcción de las obras civiles. COOPGALERAS LTDA deberá responder a las necesidades del mercado regional, nacional e internacional, apoyándose en una adecuada tecnología y un talento humano que garantice crecimientos mayores al promedio del sector cooperativo, para generar mayor satisfacción a los municipios socios y la comunidad por ellos representada.

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

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

Para mejorar el posicionamiento de la imagen de la cooperativa, se debe rediseñar actualizar el portafolio de servicios. Diseñar, desarrollar y ejecutar programas de gestión de calidad y capacitación, pertinentes a sus necesidades.

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

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda., 2010.

BETANCOURTHGUERRERO, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Editorial Poemia; Santiago de Cali 2011. 243 Págs.

BELTRAN, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. Segunda Edición. Bogotá: 3R Editores Ltda., 1999. 120 Págs.

COODANCOOP, Legislación para entidades de economía solidaria Tomo I, Bogotá D.C., Graficoop, 2009. 640 Págs.

CABAL, María Fernanda. “Formulación y Evaluación de Proyectos”. Colección de textos en Gerencia y Gestión de Empresas Cooperativas. Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia. Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas. JAVERGRAF. 348 Págs.

CASTILLO, Darío. . “Economía y Sector Solidario”. Colección de textos en Gerencia y Gestión de Empresas Cooperativas. Unidad de Estudios Solidarios. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia. Fundación Cultural Javeriana de Artes Gráficas. JAVERGRAF. 256 Págs.

CONSEJO DE ESTADO. Administraciones Públicas Cooperativas, régimen de control fiscal Decreto Ley 1482 de 1989. Concepto radicado N° 809 de Junio de 1996, Consejero ponente Hoyos Salazar César.

CONSEJO DE ESTADO. Administraciones Públicas Cooperativas, régimen de Contratación (Ley 79 de 1988, Decreto 1482 de 1989, y Ley 80 de 1993). Concepto radicado N° 849 de Julio 26 de 1996, Consejero ponente Osorio Isaza Luis Camilo.

DANSOCIAL, Curso básico de economía solidaria, primera edición – BogotáD.C. Digiprint; editores, 2004.123Págs.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. México. Prentice Hall, 2003. 160Págs.

JARAMILLO DIAZ, Juan Carlos. Entidades sin ánimo de lucro- Características y aplicaciones del régimen tributario, segunda edición – Bogotá D.C. Legis editores S.A., 2004. 318 Págs.

GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones

MARTÍNEZ, Rivadeneira Ricardo. Evaluación y control del plan estratégico Mediante el enfoque de Balance Score Card. Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Nariño, Agosto de 2007, 89Págs.

MORENO, Rafael, Desarrollo Organizacional, Editorial Unisur, Bogotá, 1998. 139 Págs.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma, 1997. 240 Págs.

SERNA, Humberto, Planeación y Gerencia Estratégica, Radom Editores, Bogotá, 2008. 235 Págs.

SENA. Generalidades del Cooperativismo, Cartilla No.1. Pasto, 1985.

URIBE GARZON, Carlos, Historia del movimiento cooperativo; tercera edición – Medellín. Legis editores. 1999. 256.Pag.

VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. 125 Págs.

NETGRAFÍA

<http://www.lablaa.org/blaavirtual/ciencias/sena/cooperativismo/generalidades-delcooperativismo/>

<http://www.gestiopolis.com>

<http://www.mincomex.gov.co>

<http://www.modelsoftheworld.com/news/read/catalog/535/Lech.>

<http://www.portalcooperativo.coop>

<http://www.supersolidaria.gov.co>

<http://www.dansocial.gov.co>

Groot de Mahecha Ana María, Fundación de Investigaciones Arqueológicas Nacionales, Bogotá, <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%BAquerres>, 1991.

GUIA LABORAL GERENCIE.COM 2009,
<http://www.gerencie.com/analisishorizontal.html>

PARRA JORGE, Planeación Estratégica Territorial, Universidad Nacional, Bogotá,
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronimia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm

Planeación Estratégica Financiera,
<http://www.salohogar.com/materias/administración/planefinanciera.htm>, 2009

McCONNELL, Campbell R. y BRUE, Stanley L., Economía, McGraw-Hill, 1997,
http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/55_tasadecolocacion.html