



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
CARTAGENA DE INDIAS.

**CASO DE ESTUDIO**

**MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL DE MUJERES PARA  
RESCATAR UNA COOPERATIVA DE SERVICIOS EN MEDIO DE LA  
CRISIS: COOPERATIVA DE SERVICIOS AL TRABAJADOR  
COOSERVICIOS.**

POR LOS ESTUDIANTES:  
**NALLIVY ALVAREZ CABARCAS**  
**YASMIN OSPINO REYES**

Presentado para:  
**Optar al título de Magister en Administración de Negocios.**  
Asesor: **Orlando del Valle Pájaro.**

Cartagena, Colombia

2015-1

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>pág.</b>
<b>Resumen</b>	4
<b>Introducción</b>	5
<b>1. ¿POR QUÉ ESTE ESTUDIO DE CASO</b>	10
1.1. El problema gerencial analizado	10
1.2. Objetivos	11
1.2.1. Objetivo general	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	13
2.1. La planificación estratégica en una cooperativa	13
2.2. Referentes teóricos aplicados a la planificación estratégica cooperativa	15
<b>3. COOSERVICIOS: LA HISTORIA DE UNA COOPERATIVA RESCATADA POR MUJERES</b>	19
3.1. ¿Qué es Cooservicios?	19
3.2. Período fundacional 2004-2006	20
3.3. Diagnóstico administrativo y financiero	21
3.4. Explosión de la crisis en 2008	22
3.5. Política de rescate y diseño de modelo gerencial	30
3.6. Ejecución del nuevo modelo integral gerencial	36
3.7. La consolidación del nuevo modelo gestión	40
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	57
<b>Anexos</b>	58

## **OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN: COOSERVICIOS**

*Es una Cooperativa Colombiana sin ánimo de lucro, de naturaleza Multiactiva que contribuye a la satisfacción de las necesidades de sus asociados, familiares y a la comunidad en general. Es una cooperativa de guardas, hombres dedicados a la protección y vigilancia privada, administrada por un equipo humano (de mujeres) comprometido con su objeto social, con la alta excelencia en la calidad de los servicios prestados a sus asociados, identificados con su filosofía y la construcción de capital social que permite generar valor agregado al el bienestar social y beneficio común.*

### **¿QUÉ SE ESPERA DE LOS DIRIGENTES COOPERATIVOS?**

Hoy se espera que los dirigentes cooperativos sean personas con capacidad para delegar, para consultar, para estimular el trabajo en equipo. Además deben tener habilidades y actitudes para escuchar y percibir las expectativas de su gente.

## RESUMEN

El equipo de investigación presenta el Estudio de Caso de la Cooperativa de Servicios al Trabajador (COOSERVICIOS), una unidad de empresa de protección y seguridad del sector solidario, cuyos asociados son en un 98% guardas de vigilancia hombres. Fundada en 2004 a instancia de la firma VIMARCO LTDA como una forma de resolver un problema de flujo de caja ante los constantes pedidos de créditos y anticipo de nómina del personal de vigilancia. Tuvo un aporte inicial de 100 millones de pesos con aportes individuales de asociados de \$100 mil cada uno. Entre 2004 y 2008 presentó una grave crisis financiera, administrativa y ética que devino en el incumplimiento de su objeto social. Se contrató una auditoría externa que analizó el estado contable, financiero y administrativo de Cooservicios. La auditoría concluyó con una serie de recomendaciones al Consejo de Administración para salvar la cooperativa. Éste adopta dichas medidas, plantea una reestructuración y decide cambiar el modelo gerencial. Se contrata una nueva gerencia, cuya tarea fundamental es construir ese modelo gerencial mediante el liderazgo social. Se configura un equipo compuesto por cinco (5) mujeres que inician la nada fácil tarea de refundar a una cooperativa en completa crisis. Se ejecuta un plan a mediano plazo. En 2012 ya la cooperativa sale a flote financiera, administrativa y socialmente. A corte 2014, Cooservicios se ha consolidado como una de las mejores entidades del sector de guardas en todo el país con sucursales en 10 departamentos del país con más de 5 mil asociados.

**Palabras claves:** *Planificación estratégica, Modelo gerencial aplicado al cooperativismo, Liderazgo femenino, equidad de género, Decisiones estratégicas cooperativistas.*

## INTRODUCCIÓN

Uno de los pocos casos que se presenta en el sector de la economía solidaria se da a conocer con este Estudio de Caso de la Cooperativa de Servicios al Trabajador-**COOSERVICIOS**, cuya matriz está en Cartagena de Indias.

¿Cuál es la particularidad de este caso? Si bien salvar una entidad cooperativa en medio de una crisis financiera y ética que la había llevado a lo profundo del caos, es una acción extraordinaria y plausible y merecedora de un estudio gerencial. Empero que lo haya dirigido y ejecutado un equipo de mujeres es doblemente extraordinario si se trata de que la cooperativa está compuesta en un 98% por hombres, y la mayor de las veces con una visión machista y con construcciones culturales preconcebidas sobre la equidad de género en medio del trabajo cooperativo.

En efecto, el estudio de caso **MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL DE MUJERES PARA RESCATAR UNA COOPERATIVA DE SERVICIOS EN MEDIO DE LA CRISIS: COOPERATIVA DE SERVICIOS AL TRABAJADOR COOSERVICIOS** expresa el fenómeno poco visto en el mundo de la administración de las cooperativas de servicios, cuyos asociados son hombres, pero que ponen la administración en manos de las mujeres. En vez de presentarse una confrontación de géneros, lo que podría comprobar el estudio es la colaboración de géneros para el empoderamiento de la mujer y de los asociados de la cooperativa.

El hecho es más significativo si tomamos en cuenta que las anteriores administraciones ejecutadas por hombres llevaron a la cooperativa a una crisis profunda que casi la hace desaparecer del mapa económico y social afectando a más de 5 mil hombres que hoy se benefician no solo de créditos a su alcance, sino

que también disfrutaran de beneficios sociales que los excedentes bien administrados producen.

Aquí no se trata de señalar que las mujeres sean mejores administradoras que los hombres, como puerilmente se pueda concluir. No. Se trata de señalar, por la experiencia de este caso, que las mujeres son más apasionadas para trabajar por objetos sociales más allá de de sus funciones como ejecutivas con funciones específicas. El estudio nos dice que frente a las adversidades y al panorama oscuro de la entidad cooperativa, no solo implementaron cabalmente las estrategias administrativas sino que construyeron un modelo de administración basada en el liderazgo femenino, interpretaron los principios cooperativistas y enrumbaron a la entidad por los caminos de la productividad, competitividad y equidad social.

El estudio de caso de COOSERVICIOS nos podría dar respuestas certeras de que la administración de una unidad cooperativa en manos de las mujeres es más efectiva para la superación de la pobreza, muy a pesar de las diferencias de género de los asociados con respecto a los administradores. Y no solo es un problema ético sino que implica un conjunto de variables que van desde un buen diagnóstico de los problemas administrativos y financieros hasta la construcción de un ambiente laboral sano donde exista una convivencia sana y una relación solidaria entre los administradores y los asociados.

Con el estudio de esta experiencia no se trata de construir teorías académicas, modelos administrativos o estrategias de liderazgo, pero si comprobar un hecho evidente: ningún modelo gerencial puede funcionar si no se construye liderazgos mediante la persuasión y el manejo de las buenas relaciones interpersonales. La experiencia estudiada nos indica que el Consejo de Administración adoptó medidas estratégicas importantes como un diagnóstico contable y administrativo de la cooperativa, un plan a mediano plazo y la

contratación de una gerencia con la misión fundamental de sacar a flote a la cooperativa.

La historia de COOSERVICIOS la podemos segmentar en cuatro períodos básicos: Período fundacional, explosión de la crisis, diagnóstico y ejecución del plan de rescate y finalmente el período de consolidación. En el primer período de esta historia se echa a andar un proyecto que nace de la directiva de una empresa privada (Vimarco Ltda) para resolver un problema que venía padeciendo por la masiva solicitud de créditos de sus empleados (vigilantes) que pedían anticipar nóminas con el fin de satisfacer necesidades de dinero. Esta situación ya estaba incidiendo sobre el flujo de caja de la empresa. Sus directivos decidieron, entonces, crear una cooperativa financiera para atender la demanda interna de sus trabajadores.

O sea, COOSERVICIOS no es el resultado de un sueño de individuos que se asocian para crear un proyecto que mejore su calidad de vida, fomente la convivencia social, la equidad y el bienestar general. Quizás esta fue la razón fundamental que la Cooperativa no tuviera dolientes y se produjera los grandes problemas que la auditoría externa halló: no existía conciliaciones bancarias, los estados financieros estaban en rojo, no se cumplía con proveedores, no existía confiabilidad en el otorgamiento de crédito, había una completa iliquidez, el modelo de administración era dependiente, caos administrativo, acciones poco éticas y no se cumplía con el objeto social: beneficiar social y económicamente a sus asociados.

Lo que era una solución para Vimarco se convirtió en un problema mayúsculo, ya no solo para los dueños de la empresa matriz sino para los guardas asociados a la cooperativa. Es decir, que ahora era un problema mayor que necesitaba una solución radical. Se contrató una auditoría externa que dio sus resultados en pocos meses en 2009.

Una de las recomendaciones fundamentales de la auditoría era cambiar el modelo de gestión gerencial y proponerse nuevos liderazgos en COOSERVICIOS. El consejo de Administración delegó con autonomía la administración y nombró a una mujer como gerente para sacarla de la crisis y enrumbar al éxito a la cooperativa. El Consejo de Administración delegó en la gerencia todos los poderes de reestructuración administrativa de Cooservicios. La gerencia con autonomía total ejecutó los cambios con un personal femenino de perfiles requeridos por el nuevo modelo empresarial.

Hoy, COOSERVICIOS se presenta como modelo gerencial basado en la integralidad aplicado a los principios cooperativos. Pero también, y es lo que presenta este estudio, hacer énfasis sobre el papel que las empresas cooperativas juegan en alcanzar igualdad de género y en el empoderamiento de las mujeres. Pero este trabajo, además, nos retrotrae a otros estudios comparativos sobre la relación de mujeres y cooperativas, como es el caso de un estudio comisionado por la Organización Internacional del Trabajo y la Alianza Cooperativa Internacional, que examina el papel que las cooperativas juegan en el empoderamiento de las mujeres y en alcanzar la igualdad de género. (Schincariol, Lisa: 2004). El estudio incluye las percepciones de los demandados así como entrevistas cualitativas en profundidad con líderes de empresas cooperativas, organizaciones de la sociedad civil y uniones laborales y sindicatos en el mundo, como lo señala la OIT.

Lisa Schincariol, la investigadora principal del estudio de la OIT, presentó los resultados preliminares de la investigación, que representa el primer ejercicio global y multisectorial para examinar el papel que las cooperativas juegan en disminuir la brecha de género: Un 80% de los demandados dijeron que preferían el modelo cooperativo antes de otras formas de organizaciones como un vehículo para asegurar la igualdad de género. Y más de un 75% de los demandados sintieron que las cooperativas habían mejorado la cantidad y calidad de la participación de las mujeres en los últimos 20 años. Los resultados de la encuesta

indican un aumento en el número de cooperativas propiedad de las mujeres o con miembros mujeres, especialmente en las cooperativas financieras y sociales en Europa y América del Norte. El progreso en el número y la calidad de la participación de las mujeres en las cooperativas y como propietarios de las cooperativas, es particularmente visible en los sectores agrícolas, de consumo y telar manual en el submundo, indica el estudio que apareció en el portal del Instituto Cooperativo Internacional (ICA).

Para realizar la presente investigación nos basamos en herramientas cuantitativas y cualitativas, entrevistas en profundidad con el personal administrativo y directivo, encuestas de satisfacción con los asociados, entre otros.

En suma, tienen en sus manos un estudio de caso que presenta una situación singular, como lo hallamos en el curso de la investigación, que es el empoderamiento de las mujeres al frente de una cooperativa compuesta por hombres. Es una especie de delegación del poder cooperativo a la mujer para que lo administre. Es confianza, cooperación y equidad, principios que están dentro del ejercicio del cooperativismo, pero también significa que el empoderamiento de la mujer es un paso fundamental para la superación de las diferencias de géneros como vehículo importante para el mejoramiento de la calidad de vida de sectores poblacionales menos favorecidos, como es el caso de las mujeres y guardas del servicio de vigilancia, en particular. Más que una confrontación de géneros, la experiencia de este estudio de caso nos muestra una alianza de géneros para buscar la prosperidad y la equidad.

## 1. ¿POR QUÉ ESTE ESTUDIO DE CASO?

### 1.1. EL PROBLEMA GERENCIAL ANALIZADO

¿Cómo probar la construcción de un modelo de gestión administrativa en una entidad cooperativa en medio de una crisis profunda que la llevaba a su desaparición? ¿Por qué ese modelo y las decisiones estratégicas ejecutadas dieron resultados? ¿Es posible que la administración de una cooperativa por parte de mujeres sea un plus para el éxito de un rescate de una entidad sin ánimo de lucro y que tiene como objetivo satisfacer las necesidades colectivas de sus asociados?

Las anteriores preguntas nos introducen al problema metodológico que nos cuestionamos para responder a la necesidad de abordar las teorías sobre administración objeto del programa académico.

Sin embargo, existe una pregunta que puede justificar este estudio de caso. ¿Por qué se escogió el caso de una cooperativa, cuyos asociados en un 98% son hombres, que cayó en una decadencia administrativa y ética, pero que fue rescatada por un equipo de mujeres externas? ¿Este hecho puede demostrar que una cooperativa en crisis, casi en un coma profundo, se puede revivir implementando un modelo de administración adecuado y un sentido de pertenencia que solo lo produce la construcción de liderazgo de género? ¿Cómo entender el éxito de un puñado de mujeres al frente de una cooperativa de hombres dedicados a preservar la seguridad privada de empresas, que por su propia naturaleza, llevan implícito una carga cultural machista?

En realidad una política de rescate de una institución cooperativa en crisis compuesta por hombres no solo es un problema de modelo de gestión y de decisiones estratégicas, implica otros elementos más allá de las teorías

académicas que tratamos en el programa. Contra todos los pronósticos, el hecho de que un equipo femenino se ponga a la cabeza de una institución masculina en crisis y la lleve a un buen puerto, no solamente es un éxito sino la comprobación de que la equidad de género puede ser un elemento plus en las teorías administrativas no solo para rescatar organizaciones problemáticas sino para luchar por la inclusión social de uno de los sectores más dinámicos de la población como son las mujeres.

Una cooperativa no es igual a otra cooperativa. Los problemas que subyacen en cada experiencia de unidad empresarial son diferentes, y diferente será el tratamiento que reciba cada uno de sus problemas. Por esta razón, este caso es singular importancia para entender cómo una pequeña unidad empresarial de carácter cooperativo con más de 5 mil socios-hombres puede ser rescatada por un equipo femenino de cinco mujeres.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General del estudio de caso**

Estudiar la implementación de un modelo de gestión basado en el liderazgo femenino en una cooperativa de servicios, compuestas por socios-hombres, que se encuentra sumida en una crisis total hasta el punto de no cumplir su objeto social por el cual fue creada.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

**1.2.2.1.** Identificar las decisiones estratégicas gerenciales del Consejo de Administración de COOSERVICIOS para rescatarla de una situación de inviabilidad técnica, económica, ética y social.

**1.2.2.2.** Identificar el modelo de control interno que asumió la Junta de Vigilancia para garantizar el cumplimiento de los indicadores de resultados definidos por el Consejo Directivo.

**1.2.2.3.** Identificar los factores amenazantes externos e internos que pudieron ser superados para la concreción de la planeación estratégica en una cooperativa de servicios.

**1.2.2.4.** Analizar los principios cooperativos para la planificación estratégica en la ejecución del rescate de una cooperativa de servicios.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA COOPERATIVA

En este aspecto debemos hacernos varias preguntas para el abordaje del marco teórico de la planificación estratégica en una cooperativa de servicios con problemas de carácter técnico-administrativo: ¿Cuál es la situación de la cooperativa? ¿Qué somos? ¿Hacia dónde vamos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

A partir de esas preguntas se construye el concepto de planificación estratégica que podríamos resumir así: Es el proceso analítico racional mediante el cual se adopta un conjunto de decisiones para obtener resultados concretos a mediano y largo plazo de una unidad empresarial con el fin de que sea competitiva.

Esas preguntas nos introducen al concepto de planificación estratégica no solo para construir una unidad productiva cooperativa sino también para saber si es viable o no, y saber qué modelo de gestión desarrollar.

Para entender la planificación estratégica de una cooperativa debemos remontarnos a los procesos de la planificación estratégica:

- ✓ **El análisis estratégico o diagnóstico de la situación:** Referido al análisis del entorno competitivo para identificar las oportunidades y amenazas. Así como conocer la situación del negocio, fortalezas y debilidades

- ✓ **Marco estratégico:** Es decir la misión, visión y objetivos estratégicos, elaboración de metas e indicadores, evaluación de coherencia y viabilidad de los objetivos estratégicos para el desarrollo del plan.
- ✓ **Elección estratégica:** Para ello se debe definir el tipo de necesidades a satisfacer, la concentración en un segmento del mercado y formular la estrategia de acuerdo al marco estratégico planteado
- ✓ **Planes de acción:** Con ellos concretamos la estrategia, para lo cual se definen actividades, un responsable que supervise, asigne los recursos humanos para que ejecuten los planes de acción, recursos materiales y financieros.
- ✓ **La gestión estratégica:** Mediante el seguimiento y monitoreo para el cumplimiento de la estrategia del plan.

## 2.2. REFERENTES TEÓRICOS APLICADOS A LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA COOPERATIVA

Para la construcción del marco teórico del estudio de caso se tuvo en cuenta las siguientes obras y sus autores:

- *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* de Hernando Zabala Salazar. (Zabala Salazar, Hernando: 2014)

El estudio de Zabala Salazar analiza el tema de la planificación estratégica dirigido a los administradores del sector solidario que necesitan herramientas eficaces para afrontar el reto de la administración moderna en la aplicación de los principios cooperativos en la planificación estratégica.

En el sector solidario se debe tener en cuenta el cumplimiento de una responsabilidad social que compromete a todos los asociados y el compromiso del

administrador de responder a una técnica de la cual lo dota la planificación estratégica para conducir la unidad productiva en forma exitosa.

Zabala Salazar señala que dentro del compromiso del administrador se encuentra la planeación, puesto que permite identificar los problemas subyacentes, la elaboración de soluciones efectivas y creativas. Se entiende que la dificultad del administrador no es la de la comprensión teórica de los conceptos de planeación sino la aprehensión de su metodología de diseño e implementación.

En ese sentido Zabala se detiene para precisar cada uno de los pasos del proceso metodológico para adoptar un modelo de administración para resolver un problema determinado, entendiéndolo en cuatro fases:

- Un primer momento es el de la evaluación de carácter interno y externo, indispensable para medir los resultados del plan y también para iniciar uno nuevo.
- El segundo es el de la formulación del plan estratégico, o la reflexión frente a lo que se es y lo que se quiere ser.
- El tercero es el del diseño de los planes operativos, la elaboración de los programas y cronogramas.
- Y por último, se aborda el momento de la ejecución y el control.

Explica Zabala que la planeación rota, cambia, permanentemente, es un proceso en continuo y cíclico. Cuando una institución acepta el reto de la práctica de la planeación, a su vez se inicia en una acción permanente; podrá hacer cortes temporales para controlar y evaluar, pero siempre continuará con este devenir que se hará cotidiano y continuo, es decir, permanente.

*Gerencia estratégica*, de Humberto Serna Gómez.

En este libro Serna señala que en los tiempos modernos la capacidad de respuesta de las empresas frente a sus problemas administrativos cotidianos es

fundamental, ya que el cambio oportuno y la innovación son las condiciones para sobrevivir.

Dice que las empresas necesitan un equipo con una misión, una visión y unos objetivos claros. También necesita un equipo capaz de anticiparse al cambio y enfrentarlo con estrategias. Una cultura organizacional y un plan estratégico le permitirán a la empresa saber hacia dónde va su negocio y actuar de acuerdo con su entorno.

El libro *Gerencia estratégica* ofrece un sistema y un estilo de gestión basados en la gerencia estratégica, que le sirvan a la empresa para alcanzar sus metas. Lo importante de esta conceptualización que aquí se resume está acompañado con casos de estudio de empresas de diferente naturaleza.

Otro de los referentes teóricos que nos ilumina en el estudio de caso se refiere al *Modelo Integral de Gestión*, específicamente en el aspecto del Aprendizaje organizacional y personal. El aprendizaje debe estar integrado a la forma en que la organización opera. Ello quiere decir que el aprendizaje: (1) es parte regular del trabajo diario; (2) se practica a nivel individual, de unidad de trabajo y organizacional; (3) permite la solución de los problemas en sus orígenes (causa raíz); (4) está enfocado en la creación y difusión del conocimiento en toda la organización; y (5) es impulsado por oportunidades que producen cambios significativos e importantes. Las fuentes para el aprendizaje incluyen las ideas de los colaboradores, la investigación y desarrollo, la información de clientes, las “mejores prácticas” y el benchmarking, proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de la empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

### 3. COOSERVICIOS: LA HISTORIA DE UNA COOPERATIVA RESCATADA POR MUJERES

#### 3.1 ¿Qué es Cooservicios?

Cooservicios es una cooperativa multiactiva que agrupa hoy a más de 5.500 asociados, guardas de seguridad. En su mayoría (98%) son hombres. Ofrece diversidad de servicios y beneficios sociales a cada uno de sus asociados, teniendo en cuenta su estabilidad económica y la de sus hogares. Se presentó en sus inicios como una entidad crediticia para sus asociados.

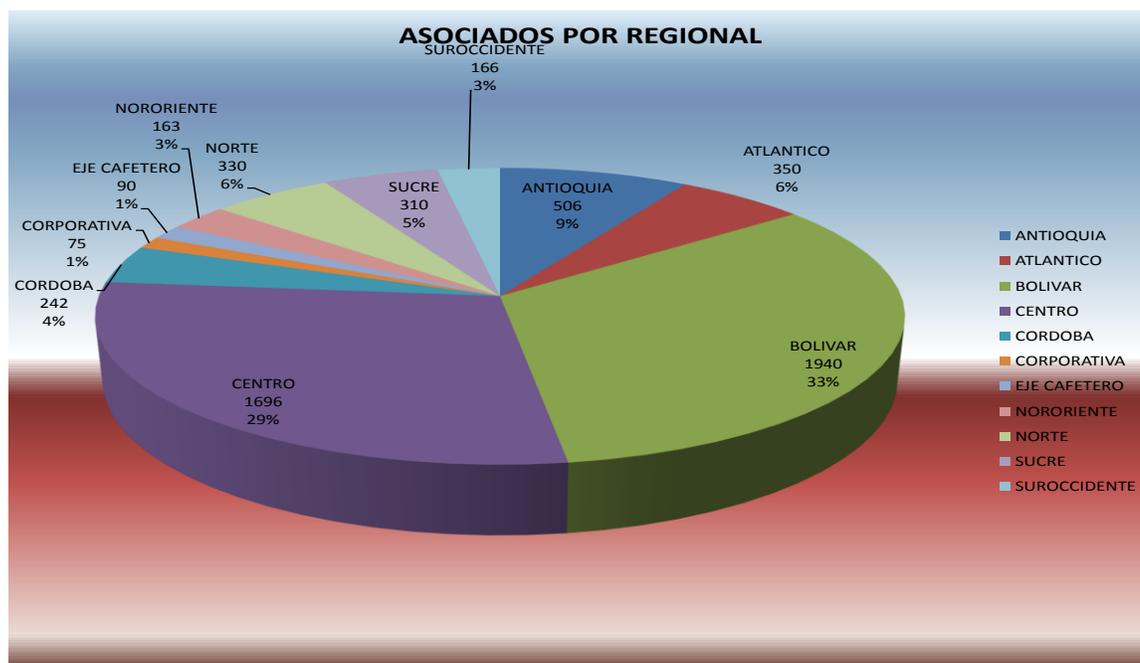


Ilustración 1 Fuente: Talento Humano Cooservicios.

Dentro de su visión es convertirse en una cooperativa en el sector protección y seguridad que lidere un nuevo estilo de gestión administrativa a través de la implementación de estrategias gerenciales de beneficio para sus asociados y proveedores. Se busca alcanzar los objetivos institucionales ofreciendo diferenciación en productos y servicios que mejoren la calidad de vida de sus asociados, y grupo de interés en general.

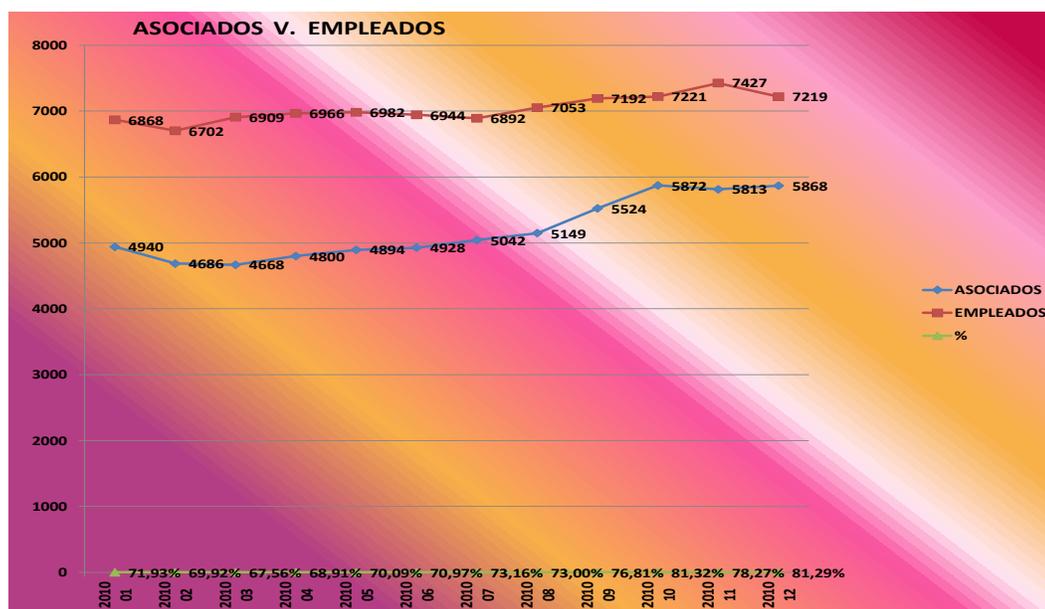


Ilustración 2: 5148 asociados en todo el país

Ilustración 3 FUENTE: TALENTO HUMANO COOSERVICIOS.

La empresa busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus asociados mediante la sostenibilidad y posicionamiento en el mercado, esto generaría valor, confianza, compromiso, fortaleza, dinamismo y vitalidad, para un mejor presente y futuro de sus asociados.

Podemos definir varios períodos de la historia de COOSERVICIOS, las cuales sintetizamos de la siguiente manera: Período fundacional, período de explosión de la crisis, período de diagnóstico y período de ejecución del plan del nuevo modelo de gestión gerencial.

### 3.2. PERÍODO FUNDACIONAL 2004-2006

La historia de Cooservicios no es el producto de un sueño de sus asociados por construir una empresa que le mejorara su calidad de vida y le permitiera una visión diferente de su porvenir o de su condición social. No era tampoco la

construcción de un proyecto económico que permitiera atender una necesidad colectiva y propendiera por incidir en la lucha por la superación de la pobreza.

El surgimiento de la Cooperativa COOSERVICIOS, en el ámbito del sector solidario del Distrito de Cartagena de Indias, 2004, fue el resultado de un requerimiento de la junta directiva de la empresa de seguridad privada que en ese momento se llamó VIMARCO LTDA. Empresa nacida en Cartagena de Indias con una antigüedad que data desde 1972.

El 23 de septiembre del año 2004, un grupo de más 1.000 trabajadores de la empresa Vimarco Ltda., actualmente Empresa PROSEGUR S.A, se reúnen en asamblea General y conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooservicios, con un capital inicial de \$100.000 mil pesos cada uno, aporte necesario para dar sus primeros inicios.

El 29 de octubre de 2004, se da el reconocimiento oficial, ante Cámara de Comercio, pero su operatividad inicia en enero del año 2005. Cooservicios inicia con empleados administrativos y operativos de Vimarco Ltda., localizados en los departamentos de Bolívar, Santander, Atlántico, Sucre, Córdoba, Magdalena, Antioquia, Santander, Pereira, Valle.

En el 2004 VIMARCO tenía varias unidades de empresa. Una de ellas era la empresa que se dedicaba a la protección y seguridad privada. Los constantes avances que solicitaban sus empleados estaba afectando seriamente el flujo de caja de la empresa.

La gerencia de la Empresa Vimarco Ltda y sus directivos, manifestaron en el 2004, estar muy preocupados por la creciente solicitud de préstamos y avances de nómina de los empleados administrativos y operativos de la organización a nivel nacional, que a la fecha de creación sumaban más de 5000 empleados. La demanda solicitudes de préstamos de los empleados de Vimarco, fue el motivo

que llevó a la directiva de esa empresa impulsar la creación de lo que hoy es Cooservicios.

La cooperativa nace desde el seno de Empresa Vimarco Ltda y la promoción de sus beneficios a nivel nacional es asumida en todas las sedes regionales por las jefaturas de Talento Humano de la empresa. La información llega de manera personalizada a los guardas de seguridad o empleados operativos y a los empleados administrativos de la organización. La implementación del modelo cooperativo se desarrolló como una política indicativa de la junta directiva, de obligatorio cumplimiento en todas las sucursales de la empresa. La propuesta de creación de una cooperativa contemplaba objetivos muy claros para el empleador: eliminar las constantes solicitudes de créditos por parte de los empleados hacia la empresa, quien maneja tipos de contratos que pondrían en peligro el patrimonio de la empresa.

Vimarco Ltda., bajo un enfoque promocional donde los actores sociales son promotores de su propio desarrollo, promueve un modelo organizativo, administrativo y de dirección, basado en un sistema cooperativo con un marco legislativo existente y actualizado en Colombia. Sin embargo, en una primera fase, el surgimiento o creación del modelo cooperativo, no contó con el recurso humano especializado en cooperativismo, ni la suficiente capacidad en el montaje o gestión gerencial de una empresa. El Consejo de Administración, la Gerencia y los empleados administrativos no estaban preparados empresarialmente para asumir la demanda y aceptación súbita que tuvo la propuesta desde sus inicios en todo el interior de la organización Vimarco Ltda a nivel nacional.

### **3.3. EXPLOSIÓN DE LA CRISIS EN 2008**

Al poco tiempo de su creación, en 2008, Cooservicios con una estructura empresarial incipiente, débil en su diseño de gestión administrativa,

con falta de liderazgo para solucionar problemas, empezó generando cuellos de botella en materia de atención al cliente. El interés de tipo estratégico de la Organización Empresarial Vimarco Ltda, para consolidar su servicio de atención al cliente interno más importante como lo son sus asociados y la condición de ser una organización con alta solidez empresarial, ponían en tela de juicio a Cooservicios, debido a la necesidad de miles de empleados administrativos y operativos de tener un ente que respondiera de manera eficiente a sus necesidades de servicios crediticios.

La situación de la cooperativa era preocupante. Ya no podía realizar los préstamos a sus asociados, porque la situación financiera era preocupante:

Esa situación se manifestaba con dudas contables, los estados financieros eran deficitarios, no había conciliaciones bancarias, la cartera había alcanzado niveles preocupantes que hacían inviable a la cooperativa. **(Ver en anexo No 1 el balance general y estados de pérdidas y ganancia de 2008).**

#### Observemos el balance general 2010:

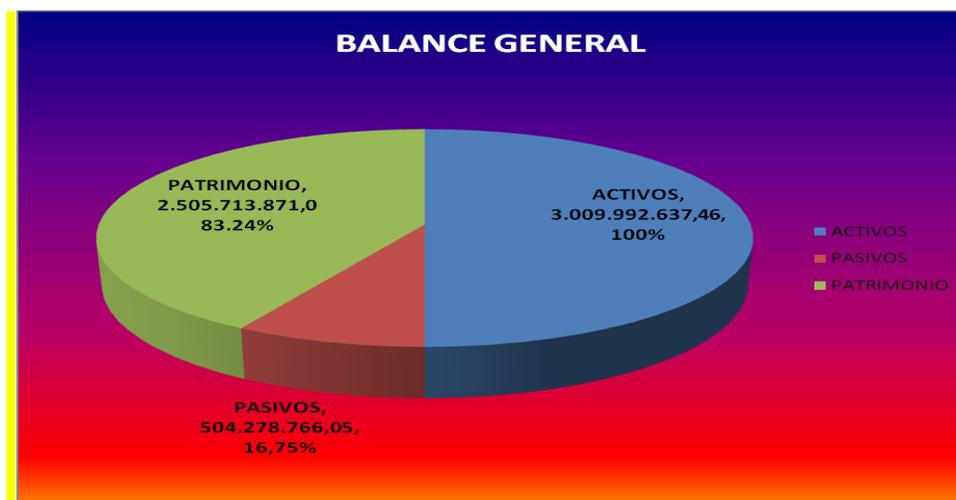


Ilustración 4 Balance general 2010. Fuente: Cooservicios.

Los movimientos bancarios reflejaban la crisis profunda en que se encontraba la entidad, lo cual se agravaba porque no había auditoría de créditos, devoluciones de aportes, ni tampoco pago a proveedores y nómina de empleados.

### 3.4. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

La nueva gerencia propone cuatro fases de intervención para generar un cambio estructural al interior de la organización: Fase de Análisis y diagnóstico, Fase de Planeación, Fase de Ejecución y Fase de Evaluación. Con estas fases, la nueva gerencia considera que se garantiza el fortalecimiento empresarial y organizativo de la entidad y se crean condiciones para su articulación competitiva a su mercado meta, sus ASOCIADOS. El desarrollo de las fases fue el siguiente.

Se implementa un cuestionario como herramienta para detectar las Debilidades de Cooservicios en un escenario del sistema cooperativo con presencia local y nacional. Adicionalmente se toma como soporte el informe final presentado por una firma auditora **Anaya & Anaya** especializada Auditorías, Contables y Financieras. La gerencia para abordar la fase de análisis antes de la entrega del informe de auditoría se planteó los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se realiza el proceso de desembolsos de créditos en Cooservicios?
- ¿Quiénes son las personas que confirman estos desembolsos y como los controlan?
- ¿Cuánto dinero pudo haber perdido la cooperativa Cooservicios por el mal manejo de los procesos crediticios?
- ¿Los directivos tenían conocimiento del mal manejo dado a los procesos crediticios?
- ¿Cómo se entregaban los informes financieros a los miembros del consejo de administración?
- ¿Sobre qué base de información, soportes, se le estaba suministrando a los directivos los informes sobre el estado de la cooperativa? .

La firma Anaya & Anaya hace entrega del informe, el cual es desarrollado a solicitud del consejo de administración en un periodo de 5 meses, del 15 de Mayo al 15 de Septiembre del año 2009, con el fin de que se inicie la ejecución del nuevo modelo empresarial. La firma Anaya & Anaya, presenta el informe de los resultados encontrados recomendando los puntos a mejorar para la nueva administración.

Cuadro 1: *Matriz DOFA.*

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No identificación de procesos y procedimientos</li> <li>• Solo identifico sus clientes en Cartagena como ciudad principal</li> <li>• No contaban con políticas fijas de servicio al cliente</li> <li>• Poco compromiso y sentido de pertenencia hacia mantener activa a la cooperativa</li> <li>• Personal no capacitado en su área de trabajo (No competencias en el cargo)</li> <li>• Poco aliados estratégicos.</li> <li>• Cultura interna, muy cerrada y arraigada a muchos paradigmas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y auge de las cooperativas en el sector, aunque no se identificaban como competencia directa es evidente que en el sector de las cooperativas existía un crecimiento y que Cooservicios ingresaba a un mercado con barreras de entradas muy fuertes dadas en el servicio al cliente principal debilidad de la empresa en estudio.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de salida creadas para evitar que los asociados decidieran retirarse de la cooperativa.</li> <li>• 90 % de sus asociados son directos por convenio con Vimarco/Prosegur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penetración en el mercado de Colombia, proyectando un alcance de más de 10 capitales</li> <li>• Beneficios tributarios que les otorga una ley por ser cooperativa</li> <li>• Mejorar su servicio al cliente y así poder satisfacer a sus asociados.</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración propia a través de información tomada por asociados y empleados de la cooperativa.*

El desarrollo del análisis y la intervención de la firma Auditora generaron las siguientes conclusiones:

**Aspectos positivos:**

- ✓ Auge de las cooperativas de trabajo asociado en Cartagena y Colombia creando referentes de factibilidad de éxito de un modelo con buenas prácticas administrativas.
- ✓ Interés de la implementación de un nuevo estilo de dirección fomentado por el consejo de administración.
- ✓ Oportunidades de acceder con sus servicios al resto del mercado representado por las empresas de Protección y Seguridad a nivel nacional.
- ✓ Presencia local y nacional de importantes referentes Cooperativos: Coocadeded, Coomulpencol, Coomeva, Cooemca, Cavipetrol.
- ✓ Necesidad de implementar procesos administrativos para optimizar la gestión empresarial, para su posicionamiento empresarial en el sector y en nuestros clientes internos.
- ✓ Necesidad de proyectar una imagen corporativa de confianza y responsabilidad ante sus asociados, y el resto de su grupo de interés, como son directivos, proveedores, empleados.
- ✓ Necesidad de consolidar contactos comerciales, con convenios y alianzas estratégicas sostenibles para ampliar la cobertura de servicios a los asociados y dar respuestas oportunas en tiempo real.
- ✓ Necesidad de la implementación inmediata de un estilo gerencial competitivo y con habilidades empresariales interpretando las necesidades de los asociados, con capacidad de gestión para articular un portafolio de servicios con estímulos tangibles e intangibles a los asociados.
- ✓ Necesidad de un cambio en los procesos de manejo de procedimientos de Cartera, Aportes, Créditos, para garantizar pagos y desembolsos oportunos de créditos a asociados y proveedores.
- ✓ Existencia de un equipo de trabajo nombrado oficialmente como empleados para asumir funciones de la gestión administrativa, financiera y organizacional de la cooperativa integrado por:
  - (a) **Gerente:** Encargado de administrar todos los procesos y velar que se realicen de acuerdo a la misión, visión, políticas y estatutos de la cooperativa.

(b) **Asistente de gerencia:** Persona encargada de manejar el proceso de desembolso de crédito, devoluciones de aportes, pago de proveedores, pago de nómina y reclamaciones por parte de los asociados.

(c) **Auxiliar de crédito:** Encargada de recibir las solicitudes entregadas por los asociados donde se le realizaba el respectivo análisis basándose en las políticas de créditos aprobadas por la junta de consejo de administración, ingresos de los nuevos asociados.

(d) **Contador:** Encargada de llevar la contabilidad de la empresa, realizando conciliaciones bancarias y de libro contables.

(e) **Asesor comercial:** Encargada de suministrar la información de la cooperativa para los nuevos ingresos, entrega de las solicitudes de créditos, recepción de afiliaciones y recibo de carta de retiro.

✓ Existencia de grupo de apoyo externo, que acompañaba al equipo de trabajo en sus procesos, integrado por empleados de la Empresa Vimarco Ltda. de las áreas de Tesorería y de Cartera; por ser parte de este grupo de control eran asociados, quienes intervenían en las acciones de aprobaciones de créditos y desembolsos de los mismos.

✓ Escenario para el desarrollo de las actividades empresariales con amplio espacio, tecnología al alcance, excelente ubicación para los asociados.

✓ Fuerte alianza con la Empresa Vimarco Ltda, con el compromiso de promover la vinculación del 100% de empleados la base social e Cooservicios Ltda.

✓ Oportunidad de promover la marca Cooservicios en compañía permanente a la saga de la marca Vimarco Ltda.

✓ Fácil posicionamiento de la cooperativa Cooservicios a nivel nacional, sin mucho esfuerzo en materia de inversión en mercadeo, especialmente en publicidad y promoción.

### **Aspectos Negativos.**

- ✓ Falta de implementación de estrategias gerenciales de desarrollo empresarial.
- ✓ Deficientes y malas prácticas administrativas en el manejo de los recursos.
- ✓ Dudas y desconfianza generadas por el equipo de trabajo, en cuanto a la ejecución de procesos administrativos, financieros, fiscales y organizacionales.
- ✓ Extralimitaciones de funciones de los empleados de la cooperativa.
- ✓ Atraso en el cumplimiento de los compromisos de carácter tributario con el estado, manejo de actas de reunión y libros de asociados e incumplimiento de compromisos con las entidades de carácter cooperativo.
- ✓ Alto nivel de riesgo del entorno cooperativo, generado por la morosidad en el pago de créditos por parte de sus asociados, incobrabilidad de las operaciones de crédito e iliquidez de las organizaciones cooperativas, lo que debilita la gestión administrativa para cumplir el ciclo de servicios.
- ✓ Flexibilidad del mercado de crédito desarrollado por el sector bancario y no bancario, complementado por servicios crediticios comerciales, industriales, constituyéndose en competencia para Cooservicios.
- ✓ Mercado de servicios solidarios altamente competitivo, con presiones del sector bancario con créditos rápidos con bajos intereses y del sector no bancario con créditos sin las exigencias de garantías y aprobación extrarápida.
- ✓ Deficientes procesos operativos lo que genera malestar de los asociados por la baja calidad de los servicios, expresado en demora superiores a 60 días en las respuestas de estudio y aprobación de créditos.

- ✓ Débil flujo de caja para soportar las solicitudes de los asociados y masivo retiro de asociados por malos servicios crediticios de la cooperativa.
- ✓ Falta de apoyo por parte del consejo de administración para solucionar los problemas por desconocimiento del sistema cooperativo.
- ✓ Inconsistencia en la realización de desembolsos por aprobación de créditos de la Cooperativa.
- ✓ La confirmación de los desembolsos aprobados se desarrollaban sin control previo, evidenciándose el posible traslado de recursos a personas no asociadas, en un claro hecho de desviación de recursos por parte de algunos empleados con manejo de recursos financieros.
- ✓ Desconocimiento de cuantos recursos financieros había perdido la Cooperativa por causa de malos manejos.
- ✓ Temor por parte de la gerencia de hacer público la crisis para no provocar un retiro masivo de los asociados.
- ✓ Dirección administrativa concentrada y generada desde el Consejo de Administración sin socializar sus determinaciones con los empleados.
- ✓ Estados financieros de la Cooperativa entregados de manera tardía con cifras o saldos diferentes a los libros contables, conciliaciones bancarias, balance de pruebas y en general con el sistema contable.
- ✓ Deficiencias e inconsistencias del sistema de información producto de la herramienta informática y software contable General Leger.
- ✓ La información contable no era real y estaba muy distante de los estados financieros de la organización con pleno desconocimiento del Consejo de Administración.
- ✓ Estudio de solicitudes de créditos sin el aval de control interno de confirmación de la condición de asociado. Entrega de créditos o desembolsos a personas no asociadas a la cooperativa ni empleados de Empresa Vimarco Ltda.

✓ Negligencia en la aplicación de descuentos obligatorios desde la Empresa Vimarco Ltda. para los créditos aprobados, lo que se traducía en efectos negativos para los flujos de cajas y pérdida de recursos en caso de retiro del asociado.

✓ Mal procedimiento en el manejo de información del listado de nóminas generadas desde la Empresa Vimarco Ltda., los cuales se desarrollaban sin control, sobre entrada y salida de asociados al momento de realizar los cobros de Cooservicios a la Empresa Vimarco Ltda.

✓ La Empresa Vimarco Ltda. al momento de retirar a un empleado asociado hacia omisión de los descuentos por compromisos de créditos del mismo a la Cooperativa en la liquidación de prestaciones sociales, los cuales no aparecían, evidenciándose manipulación de la información por parte de las jefaturas de gestión humana de Vimarco Ltda colocando saldos en cero, sin supervisión de los directivos de Cooservicios, generando pérdidas financieras a la Cooperativa.

✓ Ante la omisión de la Empresa Vimarco Ltda de comunicar los retiros de empleados asociados a Cooservicios Ltda, generaba como situación, de que los créditos de los asociados retirados aparecían en saldo rojo en la Cooperativa.

✓ Falta de Información de créditos anulados y reestructurados en la nómina, sin identificar los aprobados y desembolsados, detectándose asociados desvinculados con saldos de créditos aprobados.

✓ Departamento de créditos y aportes sin un comité de Cartera para la evaluación y estudio de los mismos, que estableciera prohibiciones y prevenciones para futuras perdidas, que permitiera tener una estructura para clasificarlas de acuerdo al tipo de crédito tales como: de libre inversión, vehículos, consumo, vivienda entre otros.

✓ Situación con información manifestada por una contabilidad no comprensible para terceros.

✓ Falta de una retroalimentación oportuna y efectiva, en los procedimientos de cartera y aportes, que permitiera establecer un

adecuado recaudo de aportes y créditos de los empleados de las empresas que hacían parte de la organización Empresarial Vimarco Ltda.

✓ Incumplimientos en pagos oportunos de Cooservicios a las empresas comerciales con las que se establecieron convenios de libranza comercial, debido a los bajos flujos de caja.

En síntesis, el diagnóstico era evidente: la cooperativa era inviable así como se encontraba. ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo? Era la preocupación del Consejo de Dirección. De hecho, se pasaba a otra etapa de la historia de Cooservicios que va a ser el punto de partida de un proceso de exitoso rescate y de implementación de un nuevo modelo gerencial.

### **3.5. POLÍTICA DE RESCATE Y DISEÑO DE MODELO GERENCIAL**

Con el reconocimiento de los problemas estructurales sobre la realidad de Cooservicio, fruto del resultado de una investigación desarrollada de manera exhaustiva por una firma de Auditoría especializada en el tema, el nuevo modelo gerencial, inicia un proceso de reconstrucción y refundación de la organización cooperativa, tomando como base los resultados que arrojó la auditoría y recogiendo el interés de los directivos de la empresa Vimarco Ltda, los asociados y su consejo de administración.

La debilidad de Cooservicios, provoca un conflicto que genera un primer fracaso del modelo, obligando a su consejo de administración y por presiones de la misma empresa Vimarco Ltda a proponer un nuevo modelo de gestión empresarial que aprovechara las ventajas competitivas de tener un aliado sólido como la Organización Empresarial Vimarco Ltda.

Las preocupaciones de los directivos de la organización Vimarco Ltda, (hoy PROSEGUR S.A.) por el futuro del modelo, estaban definida por una relación que iba más allá de los beneficios aportados como empresa incubadora del

modelo cooperativo. Sus líderes administrativos, como sus vicepresidentes comercial, financiero, administrativo, talento humano y presidencia general, eran asociados y miembros del consejo de administración de Cooservicios. Esta condición de ser empleados de Vimarco y directivos de la cooperativa, los obligaba a encontrar una salida estratégica de emergencia para sacar a Cooservicios adelante y crear condiciones para su fortalecimiento de manera rápida.

Se implementa entonces un nuevo modelo Gerencial cooperativo, que buscó garantizar su éxito en la asignación de un equipo de profesionales compatibles con la misión empresarial, con la designación de un gerente con experiencia en manejos contables y perfil profesional de Contador Pública. La gerencia rápidamente planifica acciones de intervención dando énfasis al análisis minucioso de la estructura administrativa y financiera de Cooservicios.

Adicionalmente tomó como aspecto importante, las expectativas de los proveedores de bienes y servicios. Todos los grupos de interés de Cooservicios fueron llamados para la implementación de un modelo incluyente, de cara a los intereses colectivos de sus asociados. Un modelo basado en la equidad al momento de tomar decisiones, un modelo concertado, con base en la eficiencia, la productividad y la competitividad en la gestión cooperativa. El modelo de igual manera se basó en los principios de la ley cooperativa.

El nuevo modelo impulsado tiene como referente, que las cooperativas por definición son empresas asociativas, lo que implica, por un lado, que es una organización sujeta a los riesgos del mercado en tanto es una productora de bienes o servicios que se consumen en una sociedad, es decir, si no tienen clientes o sus productos no satisfacen una necesidad, desaparecen.

Por el otro lado, reconoce que una cooperativa, es una institución que, a través de una gestión eficiente, debe desarrollar sosteniblemente a un grupo

social, sus asociados, que son los dueños. Es decir, que la Cooperativa debe generar excedentes, los cuales debe invertirlos en sus asociados, como claro propósito de balance social satisfactorio.

Grafico 5: Mapa conceptual toma de decisiones.



**Fuente:** Plan estratégico Cooservicios.

La gerencia de la cooperativa tiene en cuenta dentro de la planeación los procesos empresariales y los procesos sociales. De modo que buscó garantizar la permanencia en el mercado con sus productos o servicios, generando el desarrollo del colectivo de asociados, así como alcanzar la visión cooperativa de incluir dos aspectos fundamentales; el ideal como empresa y el ideal como colectivo social.

El nuevo modelo, tuvo en cuenta, aspectos del sistema cooperativo en la economía nacional. Un amplio sector cooperativo se tornaron cooperativas financieras o de ahorro y crédito, distando de una dinámica financiera para beneficiar a sus asociados con créditos a intereses blandos, alejándose de las necesidades básicas de desarrollo y mejoramiento del nivel de vida de los

asociados. Muchas organizaciones se concentraron en ofrecer servicios financieros de ahorro y crédito y no “cooperativas” sin identidad propia, sin control social, sin vínculo común y trabajando con terceros como regla general y no por excepción, lo cual trajo consigo mala imagen y pérdida de credibilidad del sector. Queda evidente un alejamiento de los principios y valores del movimiento cooperativo.

El nuevo modelo empresarial de Cooservicio empieza a actuar. A partir de buscar identificar fortalezas y áreas de mejorar a partir del análisis y conocimiento de cómo la organización venía abordando la Gestión del Desempeño Social, en el marco de los Modelos de Excelencia, basadas en un conjunto interrelacionado de valores y conceptos centrales (Modelo de Evaluación Organizacional de Malcolm Baldrige).

Tal modelo se ha denominado: MODELO DE GESTION INTEGRAL DE DESEMPEÑO SOCIAL EN ORGANIZACIONES COOPERATIVAS, que sumado a la gestión de Cooservicios, permitirá visualizar los elementos esenciales a tomar en cuenta en materia de cambio organizacional.

La debilidad de Cooservicios, provoca un conflicto que genera un primer fracaso del modelo, obligando a su consejo de administración y por presiones de la misma empresa Vimarco Ltda a proponer un nuevo modelo de gestión empresarial que aprovechara las ventajas competitivas de tener un aliado sólido como la Organización Empresarial Vimarco Ltda.

Con base en la detección por parte de una Auditoria Especializada, de malos manejos y procedimientos, con evidencias que comprometen a los empleados de la Cooperativa, expuestos en la fase de análisis; el nuevo modelo de Gestión Empresarial se propuso el siguiente marco teórico:

El Sistema de Gestión Integral del Desempeño Social (SGIDS) es la traducción eficaz de la misión de la organización en acciones prácticas que lleven a la realización de los objetivos sociales. La evaluación de GIDS debe ser tan sistemática como la evaluación y gestión del desempeño financiero. La mayoría de las Cooperativas tienen una misión social explícita, sin embargo en muy pocos casos se busca alcanzar esta misión como parte de una estrategia deliberada y planificada. Al igual que en el caso de los objetivos financieros, las Cooperativas podrían alcanzar sus objetivos sociales con éxito si implementarán los mecanismos necesarios para medir, monitorear y dirigir sus avances hacia dichos objetivos. El proceso continuo de recolección de información sobre los clientes, la introducción de cambios en los productos y procesos de la Cooperativa para mejorar sus operaciones y alcanzar un objetivo social, es exactamente lo que intenta reflejar el término SIGDS.

Se plantea alcanzar los siguientes objetivos.

- ✓ Quienes son nuestros clientes y de cómo utilizan y se benefician de los productos y servicios que ofrece nuestra institución.
- ✓ Potenciar la habilidad de demostrar el impacto de la cooperativa a una variedad de actores involucrados así como para mejorar los servicios de la organización.
- ✓ Entender la manera en que sus clientes interactúan con la organización, y a la vez cómo nos ayudará a tomar decisiones operativas e innovar productos en respuesta a sus necesidades y preferencias.
- ✓ Ejecución de Plan de Mejoramiento asumidos por una nueva administración, que hace énfasis en reducir las extralimitaciones de los empleados, manejos tributarios, manejos de información como actas y compromisos con los entes de control cooperativa.
- ✓ Alcanzar la meta propuesta por la nueva dirección administrativa de la Cooperativa: Lograr la excelencia a través del cambio.

- ✓ Ejecutar Proceso de gestión para la consolidación y eficiencia de la cooperativa 2009-2015.
- ✓ Reconocer en todos los procesos valores humanos como la ética y la confianza para soportar el reto de la gestión.
- ✓ Eliminar con estrategias de fortalecimiento de clima laboral, potenciales conflictos entre la gerencia y los empleados.
- ✓ Obtener el respaldo absoluto de la realidad de la Cooperativa de los directivos para tomar correctivos en la marcha.

El Modelo buscó identificar fortalezas y áreas de mejorar a partir del análisis en su primera fase y conocimiento de cómo la cooperativa venía abordando la Gestión del Desempeño Social, en el marco de los Modelos de Excelencia, basadas en un conjunto interrelacionado de valores y conceptos centrales (Modelo de Evaluación Organizacional de Malcolm Baldrige ), tales como:

- Alineamiento Organizacional.
- Liderazgo Visionario.
- Excelencia impulsada por los grupos de interés.
- Aprendizaje Organizacional.
- Valoración de las personas.
- Agilidad.
- Orientación hacia el futuro.
- Gestión basada en hechos.
- Orientación hacia la obtención de resultados y creación de valor.

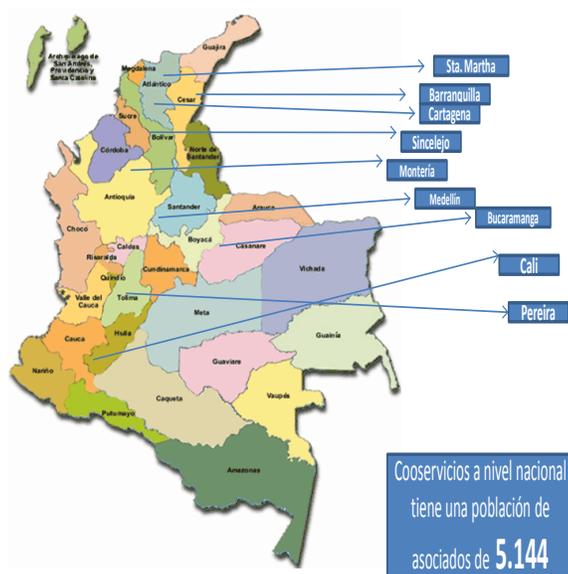
El nuevo modelo tiene en cuenta estos valores y conceptos centrales, los cuales se encuentran comprendidos en siete criterios del Modelo Gestión Integral de Desempeño: 1) Gobernabilidad, 2) Planificación Estratégica, 3) Orientación hacia los grupos de interés, 4) Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento, 5) Orientación a las personas, 6) Gestión de Procesos y 7) Resultados financieros y sociales.

**Beneficios del Programa de Gestión Integral del Desempeño Social planeados por el nuevo modelo para la Cooservicios:**

- ✓ Productos y servicios más apropiados e innovadores para las necesidades y requerimientos de los clientes.
- ✓ Brindar un mejor servicio a los clientes.
- ✓ Administración de la Cooperativa a través de Modelos de Gestión de excelencia.
- ✓ Asistencia Técnica en temas de Desempeño Social.
- ✓ Mayor retención y fidelización de clientes sean estos empleados operativos y administrativos. Crecimiento y sostenibilidad financiera y social.
- ✓ Reducción de costos operativos.
- ✓ Demostración del Desempeño e Impacto Social a los actores claves.

**3.6. EJECUCIÓN DEL NUEVO MODELO INTEGRAL GERENCIAL.**

La particularidad de la esta fase de rescate de la COOSERVICIOS es que el nuevo personal administrativo está compuesto por mujeres desde la asistente hasta la gerente. Esta particularidad es el plus que vamos a encontrar en la construcción del nuevo modelo gerencial. ¿Las mujeres lo pueden hacer? Y efectivamente que alcanzaron los objetivos trazados con la reestructuración de COOSERVICIOS.



**Ilustración 5** Fuente: análisis propio.

Se trata, entonces, de implementar un modelo gerencial más moderno, dinámico, de acuerdo a las exigencias competitivas del sector solidario, de cara a los intereses de los grupos de interés de la organización.

Los grupos de interés sobre los cuales va dirigido los objetivos del nuevo modelo empresarial cooperativo de Cooservicios son: La Organización Empresarial Vimarco Ltda su aliado natural. Los asociados su fuente de existencia. Sus empleados. Los proveedores de bienes y servicios. Las entidades de control fiscal como la DIAN y la entidad de control solidario como lo es DANSOCIAL.

La ejecución del nuevo modelo tomó como soporte la construcción de indicadores que permitirían medir el Desempeño Social, como uno de los objetivos

que prevalece dentro del accionar de este modelo para desarrollarlo de manera sistemática. El diseño de indicadores se basa en la disponibilidad de información del sector Cooperativo en Colombia, como también los parámetros establecidos por las principales corrientes que manejan el Tema de Desempeño Social a nivel mundial.

A continuación se cita un listado de Indicadores de Medición de Desempeño Social que se propuso la gerencia para monitorear la Gestión del Desarrollo Social de Cooservicios: Selección de Clientes; Satisfacción de Clientes; Superación de Clientes; y responsabilidad social.

La ejecución del modelo partió de la base de que una empresa cumple un papel en la sociedad que va más allá de su mera función económica o filantrópica. El modelo gerencial inicio ofreciendo contribuciones positivas proponiéndose participar activamente en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas asociadas y del ambiente empresarial, buscando lograr la excelencia a través del cambio.

La gerencia definió con precisión la visión y el conjunto de valores fundamentales de la empresa, como un paso clave en el proceso de definir la estrategia de responsabilidad social de Cooservicios, pues con ellos se establece el marco de referencia dentro del cual la cooperativa incorpora las acciones responsabilidad social.

Si bien la junta directiva y la gerencia tenían claro el nuevo horizonte cooperativo, como personal de más alto rango de la organización, se convocó a otros públicos interesados, como asociados operativos y administrativos, para que se vincularan activamente como parte del proceso, para garantizar que éste reflejara sus intereses y en consecuencia, se sintieran parte del compromiso de la cooperativa.

Cooservicios con un marco claro de visión, misión y valores, inició la construcción de un plan de ejecución administrativa, financiera y organizacional cooperativo desarrollando políticas específicas para cada área, así como el establecimiento de procedimientos adecuados con la escogencia de indicadores que permitieron medir los logros en esas áreas específicas.

Cooservicio enfocó su ejecución, como una organización con objetivos hacia el cliente. La Gerencia de Cooservicios es consciente que las organizaciones empresariales dependen de sus clientes y por consiguiente deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse para exceder sus expectativas.

La empresa esta direccionada en su operación por los miembros del consejo de administración, quienes basados en las conclusiones del informe de intervención y análisis de una firma auditora Anaya & Anaya especializada Auditorías, Contables y Financieras, desarrollado en un periodo de 5 meses, 15 de Mayo al 15 de Septiembre del año 2009, deciden autorizar la ejecución del nuevo modelo empresarial. La firma Anaya & Anaya, presenta el informe de los resultados encontrados a los 75 días transcurridos del inicio del trabajo, dejando los puntos a mejorar para la nueva administración.

La nueva gerencia de Cooservicio inicia la implementación del nuevo modelo empresarial el 23 de Abril de 2009, basado en principios éticos, valores humanos, y confianza como un reto, con el respaldo del consejo de administración.

La Gerencia de Cooservicios se fijó como resultado la Orientación hacia el Cliente: El cliente interno de Cooservicios está definido como sus asociados, entendiendo que el cambio de cultura organizacional es un proceso progresivo que incluso aún se sigue consolidando. Se inició el proceso de cambiar la imagen sumamente deteriorada que tenía la cooperativa en el mercado, para dar paso a la

proyección de una imagen corporativa basada en la confianza y seguridad entre sus afiliados.

Para ello fue necesario entender las necesidades de los clientes. Como pensaban, que les afectaba en términos sociales y económicos, cuáles eran sus necesidades básicas, sus problemas estructurales, sus expectativas y deseos. La gerencia hace un diagnóstico de las necesidades de sus clientes de mercado, generando la base para la construcción de una propuesta comercial con mucho valor y responsabilidad social para los asociados. Para la reconquista de la confianza del asociado, se desarrollaron encuestas y visitas domiciliarias, entrevistas personalizadas, que permitieron obtener información de las necesidades y expectativas tanto del asociado como de su familia. Determinando que no solo querían suplir sus necesidades financieras sino también, aspectos sociales de desarrollo familiar como: apoyo en compra de vivienda, vehículo, construcción, deporte, viajes entre otros. Los asociados no solo esperaban un portafolio amplio, también exigían mejor calidad en la atención al cliente con calidad de servicio prestado y con seguridad y sostenibilidad empresarial de la cooperativa.

Como complemento se hizo necesario fortalecer la cultura de servicio al cliente en todas las personas de la organización. Tener vocación de servicio hacia el cliente y trabajar en función de aportar a la solución de sus problemas era de vital necesidad. Para ello se ejecutó un plan de formación de servicio al cliente y calidad de servicio con expertos en mercadeo. Se desarrollaron talleres grupales, comités y visitas comerciales. Como resultado se estructuró la oferta comercial de la cooperativa, con un Portafolio de Servicios, con gama amplia, con servicios catalogados y priorizados como los de más interés en la base social de clientes, buscando reactivar los servicios hacia los socios de una manera eficiente, atraer a mayor número de asociados, disminuir la insatisfacción y apatía hacia la cooperativa, deteniendo como objetivo final las solicitudes de retiros voluntarios de asociados.

De manera estratégica la Gerencia inicia la búsqueda de Resultados de Productos y Servicios. El flujo de caja de la cooperativa con relación a los servicios ofrecidos a los asociados se presentaba con mucha debilidad. Esta situación repercutió como resultado unos estados financieros con resultados negativos. La iliquidez se acercaba a la cooperativa generando una fase inicial de pánico financiero con la percepción de parte de los asociados de ahorros perdidos, debido a las respuestas negativas y tardías que recibían en el proceso de solicitud y luego desembolso de créditos. Había la necesidad de mejorar los servicios financieros de Cooservicios en el corto plazo.

Ante la sensación de iliquidez, los temores, la incertidumbre, los comentarios y la información de una posible condición de quiebra; se extendían en todas las sucursales en las que funciona la Empresa Vimarco Ltda a nivel nacional dado su alianza con Cooservicios Ltda. Las presiones por retiros y liquidación de ahorros aumentaban. Expresiones de desconfianza por falta de gestión gerencial, sumadas al alto número de las solicitudes de retiros, se incrementaron generando una situación administrativa conflictiva ya que nos se contaban con los recursos de manera inmediata para responder las solicitudes ni de créditos ni de retiros. La nueva administración de Cooservicios, se ve presionada en gestionar un plan de emergencia financiera para encontrar mejores condiciones que le permitieran con éxito implementar el nuevo modelo.

Las primeras acciones de corto plazo estuvieron encaminadas inicialmente a restablecer y fortalecer las relaciones comerciales con su principal fuente de ingreso y su socio comercial, la empresa Vimarco Ltda. Este restablecimiento, fue concertado con los directivos de la Organización Vimarco Ltda, basado en un objetivo que buscó con ello recuperar la confianza y lograr que Vimarco Ltda asumiera los siguientes compromisos en su condición de empresa captadora de los recursos que por descuento de nómina los asociados autorizaban para trasladar a Cooservicios:

- Giro de los descuentos por nómina, productos de los aportes de los asociados por concepto de cuotas de afiliación, créditos otorgados por la cooperativa, con mayor agilidad, en los montos aportados mensualmente y en los tiempos previstos. Esta petición tenía un gran peso en los requerimiento ya que Vimarco Ltda., demoraba hasta 90 días el giro de los descuentos de créditos otorgados y pago de afiliaciones después de haberlos realizados a los asociados.

- Mayor compromiso de las Jefes de Talento Humano de las sucursales de Vimarco Ltda. para con la Cooservicios Ltda. , fortaleciendo la comunicación oportuna de novedades por retiro de empleados, con el fin de garantizar el pago de cuentas por pagar de los asociados. Adicionalmente asumir mayor compromisos en generar afiliaciones simultáneas a la vinculación de personal, con el fin de lograr una base social de asociados a Cooservicios Ltda. igual a la planta de personal de Vimarco Ltda.

Las nuevas acciones también contemplaron la formulación de una nueva oferta comercial, con un portafolio amplio, que permitiera mejorar la calidad de vida de los asociados. Este portafolio estaba estructurado con los siguientes servicios.

- Sección de Aporte y Crédito: Se confirman valores aportados por cada uno de los asociados de la cooperativa y obligaciones obtenidas.

- Sección de Solidaridad Asistencial: Actualmente se tiene convenios con prestigiosas entidades funerarias, Recordar, los Olivos, con planes a beneficios del asociado.

- Sección de Educación: Apoyo a la familia, y al asociado, se realizan convenios con universidades, instituciones tecnológicas, Sena y Caja de Compensación Familiar.

- Sección de Recreación y Deporte: Organización de campeonatos empresariales, e interempresas, convenios con canchas sintéticas deportivas.

- Sección de Vivienda: Gestión para obtener los subsidios del gobierno y la caja de compensación familiar.

- Bienestar social: Plan de gestión para un mayor compromiso y atención al asociado, celebraciones de cumpleaños, fiesta de fin de año, detalle navideño, rifas, actualmente se proyecta rifar tres casas entre los asociados de todas las sucursales, capacitaciones permanentes, asesorías financieras etc.
- Apoyo a la familia: Programa La Familia es lo Primero. Hay mayor acercamiento al asociado y a su familia, se hacen talleres al conyugue del asociado, se hacen visitas domiciliarias para determinar la calidad de vida familiar que presentan los asociados.

La cooperativa extendió su número de afiliados, en las 10 ciudades con presencia de su principal aliado:

- ✓ Regional Antioquia-Medellín
- ✓ Regional Atlántico-Barranquilla
- ✓ Regional Bolívar-Cartagena
- ✓ Regional Centro- Bogotá
- ✓ Regional Córdoba – Montería
- ✓ Regional Eje cafetero-Pereira
- ✓ Regional Norte- Santa Marta
- ✓ Regional Nororiente-Bucaramanga
- ✓ Regional Sucre-Sincelejo
- ✓ Regional Suroccidente- Cali

### **3.7. LA CONSOLIDACIÓN DEL NUEVO MODELO GESTIÓN.**

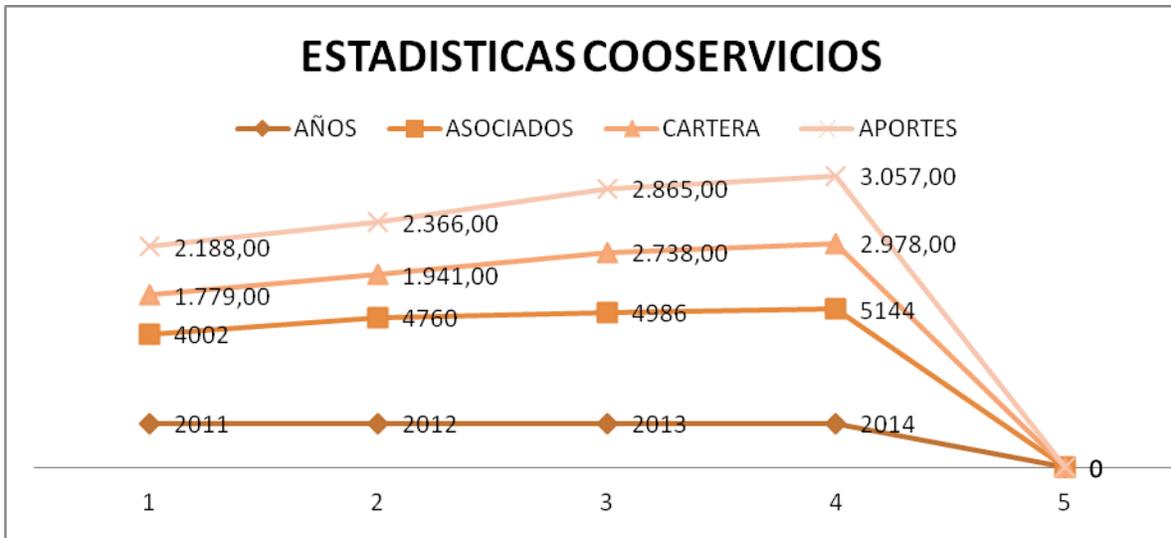
Implementar un nuevo modelo de gestión empresarial, implicaba acabar con el modelo anterior. Este proceso implicó, romper con una estructura obsoleta en término de gestión, que incluía procesos y un recurso humano incompetente de acorde con la nueva realidad que se había fijado la Cooperativa.

Las raíces del modelo anterior, estaban tan afianzadas que hicieron resistencia al proceso de cambio. El desarrollo de prácticas y los vicios adquiridos al interior de la organización crearon raíces hasta el punto de convertirse en prácticas naturales en los equipos de trabajo. Cooservicios desarrollaba sus funciones con un personal acostumbrado al ejercicio de las malas prácticas, la insatisfacción y la resistencia al cambio imperaba.

La implementación del nuevo modelo de gestión estratégica generó conflictos internos, caracterizado por resistencias por parte de un sector del personal administrativo afianzado en paradigmas de antivalores haciendo caso omiso a los cambios generados. La respuesta a las solicitudes de información era tardía. Información de carácter financiero, de créditos aprobados, de desembolsos y de afiliados se entregaban de manera incompleta y tardía.

La gerencia encontró expresiones de poca receptividad de sus recomendaciones administrativas en los empleados de la cooperativa. El personal en un claro incumplimiento de sus funciones, con desmotivaciones e incumplimiento, discusiones, insultos, molestias y enojos; expresaban el no respaldo al nuevo esquema de gestión.

Grafico 6: *Estadísticas de crecimiento general en años 2012 al 2014.*

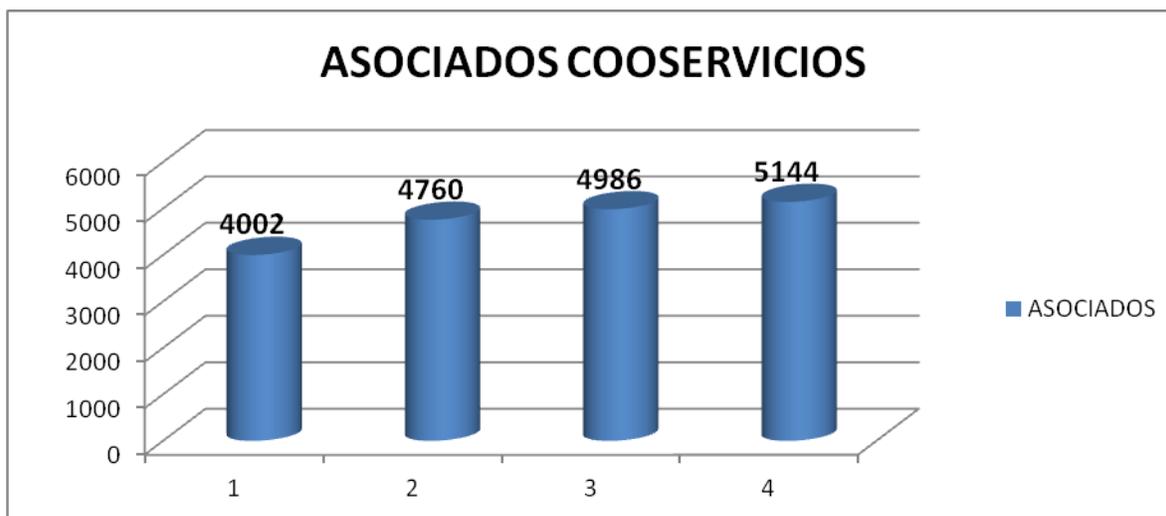


**Fuente:** *Elaboración propia a través de (base de datos Talents nomina/base de datos Cooservicios General Leger).*

La Gerencia identifica las causas de la actitud del personal empleado de Cooservicios que impedían el desarrollo del nuevo modelo. Según los empleados, ellos eran nombrados por el consejo de administración y no por la gerencia. Los empleados partían del supuesto de que ellos solo acataban órdenes del consejo de administración y se resistían a comprender que eran subordinados de la Gerencia. El nuevo modelo empresarial exigía cambios estructurales en la planta de personal de Cooservicios Ltda, buscando oxigenar la administración y mayor sentido de pertenencia hacia la cooperativa.

Con claras evidencias, como la de malos manejos, incompetencias y actitud negativa hacia el trabajo; la nueva gerencia tuvo que adoptar una postura radical para tener el respaldo total de la junta y generar los cambios en el talento humano. La información revelada por la auditoría externa, permitieron que el consejo de administración visualizara todas las inconsistencias y anomalías presentadas, inducidas por los mismos funcionarios, percatándose, que no contaban con personal de confianza.

Grafico 7: *Crecimiento en años de número de asociados.*



**Fuente:** *Elaboración propia a través de (base de datos Talents nomina/base de datos Cooservicios General Leger).*

El Consejo de Administración delegó en la gerencia todos los poderes de reestructuración administrativa de Cooservicios Ltda. La gerencia con autonomía total formula los cambios buscando perfiles de candidatos requeridos con base en el nuevo modelo empresarial.

Era claro para la nueva gerencia el rol que representaban los colaboradores en la organización. Su experiencia frente a procesos de dirección le había enseñado que generar ambientes de trabajo saludables, alinear los objetivos personales de cada uno de los individuos del equipo con los objetivos corporativos y la cultura de bienestar de la organización con sus colaboradores, eran las claves del éxito para generar motivación y sentido de pertenencia hacia la organización.

El presidente del Consejo de Administración, defendiendo los nuevos roles, comenzó en asumir su propio estilo de liderazgo basado en comunicación efectiva con la gerencia, conservando el espacio de órgano legislativo, para él la comunicación efectiva era la base, pues todo el equipo de trabajo de Cooservicios Ltda o debería estar sintonizado con el propósito y todos los esfuerzos

encaminados a lograrlo. Toda la planta de personal debía estar alineada con los propósitos del nuevo modelo organizacional.

La Gerencia en coordinación con el consejo de Administración crean los comités de trabajo. Los comités comenzaron a construir confianza, y con la generación de confianza germinaron los compromisos de los colaboradores, pues hasta los más reacios reaccionaron favorablemente, dejando fuera del nuevo modelo a los que se resistían al cambio quienes sencillamente renunciaron..

Una nueva imagen empresarial se reflejaba en Cooservicios. El clima laboral reflejaba tranquilidad y seguridad en sus funcionarios. El trabajo con calidad y excelencia, crearon condiciones necesarias para la reactivación de la organización y crecimiento en todas su estructura. El compromiso laboral de los empleados aumento ante la tranquilidad y la estabilidad laboral.

Dentro de las proyecciones de nuevas acciones de crecimiento se definió la penetración al mercado de las cooperativas de trabajadores en el sector de la seguridad y la protección, tomado como referente el modelo de relación con Vimarco Ltda una de las empresas de seguridad con mayor base social en ese momento en Colombia.

### **Las nuevas finanzas como soporte de la estrategia.**

El nuevo modelo buscaba resultados financieros que soportaran la presencia de la cooperativa en la atención a su cliente principal en el mercado, los Asociados. Los resultados de la revisoría en relación al componente financiero reflejaban la forma cómo esta situación afectaba a otros aspectos administrativos de la cooperativa.

Debíamos presentar indicadores contrarios a los resultados que la auditoria reveló en su informe, ya que los ingresos mensuales no eran suficientes para

cubrir los gastos del mismo periodo, había malversación de fondos, otorgamiento de créditos de manera irresponsable si analizar la capacidad de pago del asociado, carteras con montos de difícil recaudo, entre otros desordenes financieros.

### Resultados financieros:

Cuadro 2: *Crecimiento financiero, reflejado en los años del 2011 al 2014.*

DETALLE	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Montos Promedio Libranza- Libre Inversión	\$ 199.608.000,00	\$ 256.503.333,00	\$ 227.395.333,00	\$ 256.389.000,00
Montos promedio Libranzas- Mercancías	\$ 15.595.369,00	\$ 23.382.464,00	\$ 22.205.234,00	\$ 16.246.688,00
DETALLE	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Montos promedio Libranzas- Mercancías	\$ 15.595.369,00	\$ 23.382.464,00	\$ 22.205.234,00	\$ 16.246.688,00
Promedio Plazo Créditos	1 a 12 meses	1 a 24 meses	1 a 36 meses	
DETALLE	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Frecuencia en la solicitud de créditos	178	225	198	216
DETALLE	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Frecuencia en la solicitud de Ordenes(Mercancías)	25	28	35	19
DETALLE	Libre Inversión	Crédito de Consumo	Crédito Estudio	Crédito Vivienda
Tasas de Interés	2,00%	2,00%	1,50%	1,50%

**Fuente:** *Elaboración propia a través de (base de datos Talents nomina/base de datos Cooservicios General Leger).*

La estrategia para resolver esta situación fueron las siguientes:

□ La definición de un presupuesto de incremento de afiliaciones que sustentara los ingresos, y de un presupuesto de operaciones e inversiones que guiaran la asignación de los fondos periodo a periodo.

□ Ajustes en los procesos que guardaban relación con el área financiera pues hicieron más claro y transparente el manejo del dinero y redujeron sustancialmente los vacíos administrativos que daban lugar a prácticas fraudulentas.

□ Las alianzas con entidades financieras bancarias para la revaluación de plazos y tasas comerciales de préstamos a Cooservicios Ltda., que en ese momento habían sido contraídos también marcaron la diferencia para el equilibrio de la operación

□ Estimular el incremento de los aportes de los asociados los socios para sustentar la operación de Cooservicios periodo a periodo.

□ Destinar los nuevos préstamos Bancarios para apalancar nuevas inversiones que condujeran a su vez a la generación de más ingresos.

### **Los procesos como columna vertebral de la operación**

El nuevo modelo administrativo y de gestión gerencial, paralelo a los cambios, diseñó como soporte, un conjunto de procesos orientados a la creación de fidelidad con mayor de información sobre los clientes.

La introducción de cambios en los productos y procesos de la Cooperativa para mejorar sus operaciones y alcanzar un objetivo social, es exactamente lo que intenta reflejar el término SIGDS. Se plantea alcanzar los siguientes objetivos.

- Quienes son nuestros clientes y de cómo utilizan y se benefician de los productos y servicios que ofrece nuestra institución.

- Potenciar la habilidad de demostrar el impacto de la cooperativa a una variedad de actores involucrados así como para mejorar los servicios de la organización.

- Entender la manera en que sus clientes interactúan con la organización, y a la vez cómo nos ayudará a tomar decisiones operativas e innovar productos en respuesta a sus necesidades y preferencias.

- Ejecución de Plan de Mejoramiento asumidos por una nueva administración, que hace énfasis en reducir las extralimitaciones de los empleados, manejos tributarios, manejos de información como actas y compromisos con los entes de control cooperativa.

- Alcanzar la meta propuesta por la nueva dirección administrativa de la Cooperativa: Lograr la excelencia a través del cambio.

- Ejecutar Proceso de gestión para la consolidación y eficiencia de la cooperativa 2009-2015.

- Reconocer en todos los procesos valores humanos como la ética y la confianza para soportar el reto de la gestión.

- Eliminar con estrategias de fortalecimiento de clima laboral, potenciales conflictos entre la gerencia y los empleados.

- Obtener el respaldo absoluto de la realidad de la Cooperativa del Conejo de Administración y los directivos de la organización Vimarco Ltda., para tomar correctivos en la marcha.

En complemento se adicionaron procedimientos de control para la mitigación de riesgos en actividades críticas del modelo, por ello el fortalecimiento de las actividades inherente a la asignación de créditos fue muy importante para salvaguardar las finanzas y de esta manera soportar los cambios emprendidos en las otras áreas.

Entre otros procedimientos revaluados están los referentes a la liquidación por nomina que involucraban a otras instituciones, por ejemplo todos aquellos asociados que eran empleados de Empresa Vimarco Ltda. Este ajuste además permitió llevar un control interno que soportaba la gestión de Empresa Vimarco Ltda, ayudando así en la toma de decisiones de este cliente corporativo.

Igualmente se enfocaron los procesos hacia la comunicación efectiva, a través de las TICS. Entre los objetivos de estos cambios estaba optimizar las relaciones comerciales entre Cooservicios y las empresas a las que pertenecían los trabajadores asociados mediante la transparencia en la información, para así crear confianza corporativa entre todos los aliados comerciales.

Grafico 9: *Actividades de soporte de la cadena de valor.*

## ACTIVIDADES SOPORTE DE LA CADENA DE VALOR



**Fuente:** *Elaboración propia a través de documentos internos de Cooservicios (Organigrama, Manual de Funciones y de procedimientos).*

### **Construcción de ambientes de trabajo saludables.**

Todos los esfuerzos en liderazgo adelantados por la nueva gerencia habían cumplido su efecto. El ambiente de trabajo que se percibía era distinto, el personal estaba motivado e identificado con los objetivos corporativos trazados por la nueva administración.

Sin embargo el proceso de cambio tenía un alto nivel de profundidad. Un sector de la planta de personal estaba viciado con las antiguas prácticas lo que les impedía acoplarse a la nueva forma de gestión, algunos por incompetencia. Por ello algunos trabajadores fueron retirados y otros simplemente cuando comenzaron los cambios, renunciaron. Las reformas realizadas requerían de personal idóneo, experimentado y altamente capacitado, aunque también se presentaron casos donde las personas que iniciaron en periodo de prácticas hoy en día ocupan cargos de alta responsabilidad. Son líderes responsables de sus áreas y modelados bajo la gestión por competencias. Los resultados de la gestión de la gerencia con el apoyo absoluto del Presidente del Consejo se mostraban con el alcance de unos indicadores. EL liderazgo y la motivación alcanzada fueron respaldados por una revaluación de los sistemas de compensación con los que contaba la cooperativa en ese momento, los incentivos por rendimientos y cumplimientos de metas fueron implementados y se constituyeron en complemento para lograr la sensación de bienestar en cada uno de los colaboradores.

Por otra parte, la gerente había comunicado a los diferentes equipos de trabajo su visión respecto a lo que debería ser la interacción entre los colaboradores. Entre los cambios más significativos en este sentido estaba que el personal entendiera que todos los esfuerzos deberían apuntar al logro de los objetivos del equipo, y que el apoyo y la colaboración entre todos los coequiperos eran fundamentales para lograrlo. Comenzó así a gestarse una etapa de cambio de la cultura organizacional que daba paso a un clima de trabajo armónico y productivo.

Cooservicio empezó a alcanzar un clima laboral altamente productivo para el éxito del nuevo modelo de intervención. El equipo de trabajo –se repite- compuesto por mujeres se puso rápidamente en conexión con los objetivos de la empresa. Un talento humano con competencias acorde a los requerimientos del

modelo empresarial Cooperativo. El trabajo integrado y la sinergia para el alcance de los resultados, se convirtieron en una cultura empresarial.

### **Generación de confianza**

Para finalizar con la descripción de los cambios realizados por la nueva gerencia de Cooservicios, es necesario describir la gestión realizada frente a los Stakeholders de la cooperativa, pues no solo bastaba con los cambios que permitieran preparar la organización para prestar sus servicios, también era necesario tener en cuenta los diferentes actores del mercado que habían perdido la confianza por cuenta de las anteriores gestiones.

El propósito estratégico macro era claro. El posicionamiento nacional de Cooservicios como la Cooperativa líder de la región y el país en el sector de seguridad y protección. Para lograrlo había que desarrollar el potencial del mercado actual a través de la maximización de servicios prestados a los clientes actuales y del aumento de la cuota de mercado mediante la adquisición de nuevos clientes o asociados en el sector. Como soporte de este planteamiento estratégico se debió redefinir la oferta comercial. Se fortaleció la relación con los aliados comerciales o proveedores de bienes y servicios para garantizar un portafolio atractivo los nuevos servicios ofertados.

Cooservicio debió hacer frente a un problema de mercado. Básicamente había un sentimiento generalizado de desconfianza hacia la cooperativa. Los problemas financieros, de desorganización e ineficiencia en los procesos administrativos y la ineficiencia de los funcionarios que los lideraban, habían generado en problemas entre la cooperativa y sus aliados, creando un profundo deterioro de las relaciones comerciales.

La nueva gerencia lidero una campaña de regeneración de confianza que se desarrolló de la siguiente manera:

- Construcción de una base de datos empresariales de aliados estratégicos.
  - Evaluación de la forma como los aliados empresariales podrían aportar valor a la oferta comercial que se pretendía estructurar considerando los requerimientos que habían manifestados los asociados de acuerdo con sus necesidades, expectativas y deseos.
  - Acercamiento a las directivas de las empresas evaluadas para vencer la sensación de caos e incertidumbre que se había gestado en administraciones anteriores.
  - Consolidación de alianzas de beneficios mutuos, tanto para Cooservicios como para los aliados. El presidente del Concejo de Administración reflexiona: El reto fue titánico porque la confianza es más fácil ganarla que recuperarla, por eso fue necesario prácticamente contextualizar a las empresas aliadas de todo lo acontecido al interior de la cooperativa, los planes de cambio y la nueva visión para poder crear nuevamente la conexión perdida
- Establecimiento del departamento comercial responsable de las acciones del área comercial de Cooservicios.
  - La aplicación de instrumentos de medición de satisfacción de asociados anualmente, con estos se logró tener un punto de retroalimentación de las percepciones y nuevas necesidades de los asociados y con estos la base para la actualización de la oferta comercial.

### **La reacción a los cambios**

Es natural que una acción tenga una reacción, por eso la reestructuración en la gestión de Cooservicios mostro evidencias de cambio.

En lo que a mercados respecta, un mayor compromiso de todo el personal de la cooperativa hacia la atención, entendimiento y solución de las necesidades del cliente, desde el gerente hasta los empleados se nota una disposición de

servicio, entendiendo que la premisa es el valor en el servicio prestado al asociado. Por otra parte, la gestión comercial es más contundente, los resultados son notorios, la tasa de deserción de asociados se redujo al 20%, mientras que la de incorporaciones de nuevos asociado creció por el orden del 80%, esto muestra la confianza de los potenciales asociados del sector en la organización.

# COOSERVICIOS

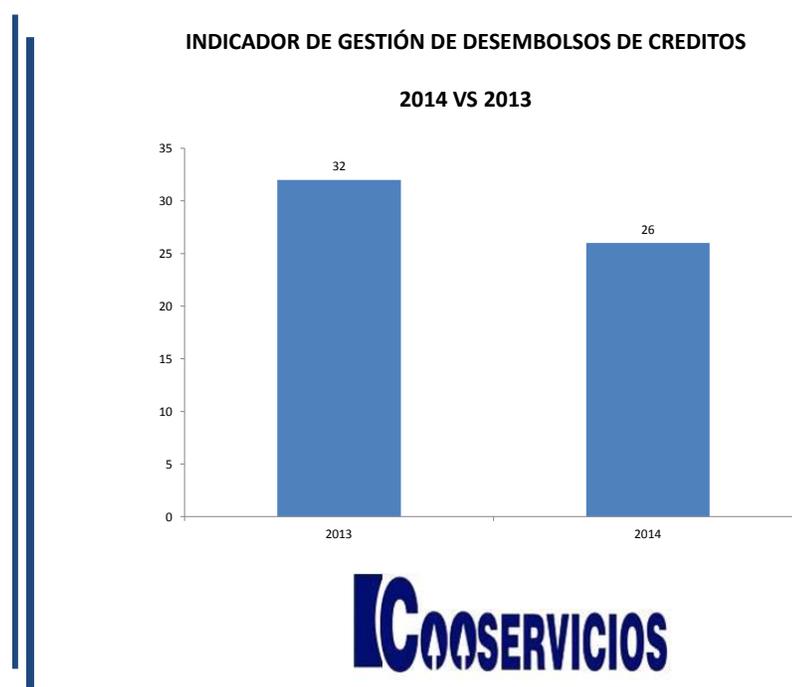
## BONO SOCIAL DICIEMBRE/2014

REGIONAL	BONOS/REGIONAL	BONOS/ENTREGADOS	%	DIFERENCIA
ANTIOQUIA	150	63	42%	87
ATLANTICO	250	236	94%	14
BOLIVAR	1100	1070	95%	50
CENTRO	1000	565	57%	435
CORDOBA	590	620	105%	-30
EJE CAFETERO	150	153	102%	-3
NORORIENTE	100	70	70%	30
NORTE	260	261	100%	-1
SUCRE	250	250	100%	0
SUROCCIDENTE	150	105	70%	45
<b>TOTAL</b>	<b>4000</b>	<b>3393</b>	<b>84%</b>	<b>607</b>

Ilustración 6. Beneficio social por parte de los asociados. Fuente: Cooservicios.

Una muestra clara de que las políticas estaban enfocadas en brindar beneficios a los afiliados y sus familias. Ejemplo la implementación del apoyo en obtención del subsidio de viviendas a los empleados a través del gobierno nacional o de las cajas de compensación. De los aparentes engorrosos trámites y papeleos se encarga la cooperativa, el afiliado solo avala con su firma la gestión. Esto, se constituye en una muestra de creación de valor porque alivia el gran esfuerzo del asociado, quien después de su actividad laboral, debía perder una cantidad de tiempo en diligencias, en temas que muchas veces tenía poco conocimiento, ya que el tiempo libre del que disponían no eran suficiente ya que debían compartir con la familia. Esta estrategia de atención al cliente, brindándole un plus de valores agregados con muchos beneficios que sumados uno con otros,

fueron consolidando una propuesta de valor para el cliente que después de mucho tiempo empezó a generar confianza en la cooperativa.



**Ilustración 7.** Si bien hubo una leve baja en 2014, fue muy superior la entrega de créditos al período de la crisis. Fuente: Cooservicios.

Por otra parte el trabajo arduo con todos los miembros de los grupos de interés para construir una imagen sólida, fresca y seria dio sus frutos. Las mejoras en los procesos hicieron más ágil la organización. Las nuevas alianzas comerciales brindaron respaldo a la nueva propuesta de valor. La estrategia de un portafolio amplio comercialmente condujo al aumento del número de afiliados. La campaña para renovar la confianza fortaleció la credibilidad entre los aliados estratégicos, quienes empezaron a ver seriedad y estabilidad en la gestión administrativa de la cooperativa.

La optimización de los procesos inherentes a la otorgación de créditos y la reestructuración de las políticas financieras devolvieron la liquidez a la operación. La disponibilidad de fondos en Caja y Bancos favoreció el pago oportuno de los compromisos y dejó la capacidad de endeudamiento libre para apalancar nuevas inversiones. De esta manera la Cooperativa entró en una etapa de crecimiento y

desarrollo que despertó el interés de sus asociados actuales, potenciales y la los proveedores de bienes y servicios, quienes con sus visitas al seno de la organización demostraban un espaldarazo al nuevo esquema de intervención empresarial cooperativo.

En relación con el componente de crédito, la agilidad en las aprobaciones de las solicitudes de sus asociados, como consecuencia de los ajustes hechos en estos procesos y respaldados por los cambios realizados en el campo financiero, le dio sustento económico a las estrategias de ventas emprendidas para aumentar el número de asociados. Pese al incremento de las aprobaciones de crédito se redujo el monto de dinero clasificado como de difícil recaudo, pues el control interno ha fue determinante a la hora de validar el cumplimiento de los requerimientos que dieran respaldo a la operación.

## COOSERVICIOS

### ASOCIADOS VS EMPLEADOS Dic -2014 PROSEGUR

REGIONAL	ASOCIADOS DIC/2014	EMPLEADOS DIC/2014	VARIACION	DIFERENCIA
ANTIOQUIA	194	234	83%	-40
ATLANTICO	579	637	91%	-58
BOLIVAR	1987	2143	93%	-156
CENTRO	1365	1952	70%	-587
CORDOBA	641	643	100%	-2
EJECAFETERO	189	191	99%	-2
NORORIENTE	126	159	79%	-33
NORTE	269	285	94%	-16
SUCRE	278	281	99%	-3
SUROCCIDENTE	195	364	54%	-169
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>5823</b>	<b>6889</b>	<b>85%</b>	<b>-1066</b>

Ilustración 8 Fuente: Cooservicios 2014

En cuanto al componente de Talento Humano, el liderazgo y la gestión del nuevo modelo gerencial permitieron generar confianza entre los colaboradores, la actitud hacia el cliente mejoró sustancialmente. Actualmente se

aprecia el compromiso, el sentido de pertenencia y la mejora continua en los equipos de trabajo de la organización, evidenciando el voto de confianza que el personal dio al nuevo estilo de gestión.

Finalmente el inicio del crecimiento, desarrollo, madurez y posicionamiento de la cooperativa fue un hecho real dado los indicadores de gestión. Los servicios y beneficios estaban acorde a las necesidades manifestada por los clientes haciendo más fácil la labor. La reducción de costos por la eliminación de procesos improductivos hizo más competitiva la operación, pues el excedente generado al minimizar los costos por cada servicio prestado daba la flexibilidad para ofertar servicios más económicos.

----- 0 -----

## BIBLIOGRAFÍA

- BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM USA.** Modelo de excelencia en la gestión MALCOLM BALDRIGE. Traducción Libre por: PRAXIS  
[http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m\\_baldrige\\_2006.pdf](http://www.praxis.com.pe/portal/sites/default/files/m_baldrige_2006.pdf)
- LOERA VARELA,** Armando. 2000. *La planificación estratégica en la gerencia social*, INDES. Lima.
- SCHINCARIOL,** Lisa, e tal: El empoderamiento cooperativo de las mujeres. 20014. Organización Internacional del Trabajo OIT.  
<http://ica.coop/es/media/news/mujeres-y-cooperativas-empoderamiento-mutuo>
- SERNA GÓMEZ,** Humberto. 2014. Gerencia estratégica. 11a edición. Editorial: 3R Editores. Bogotá.
- MANNHEIM,** Karl. 1953. *Libertad, poder y planificación democrática*. México. Fondo de Cultura Económica.
- MATUS,** C., 1980. *Planificación de situaciones*, México: Fondo de Cultura Económica,
- VÁSQUEZ GALINDO,** Rodrigo. *El nuevo dirigente cooperativo latinoamericano*. Revista Futuros No 13. 2006 Vol. IV  
<http://www.revistafuturos.info>
- VIMARCO LTDA.** *Informe de auditoría*. 2009.
- ZABALA SALAZAR,** Hernando. *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Universidad Cooperativa 11° ed. 2014.

**ANEXO**

# Cooservicios

## Cooperativa de Servicios Al Trabajador

NIT.830,505,593-5

### ESTADO DE RESULTADOS

a Fecha de Corte: Diciembre 31 2009

Notas					
	18	Diciembre 2009	Diciembre 2008	Variacion	%
<b>INGRESOS</b>					
Intereses creditos comerciales		564.578.115,63	449.995.675,00	(114.582.440,63)	-20,30%
Otros ingresos financieros		29.623.514,96	61.835.260,80	32.211.745,84	108,74%
Cuotas de admision y/o afiliacion		32.504.802,00	0,00	(32.504.802,00)	-100,00%
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>626.706.432,59</b>	<b>511.830.935,80</b>	<b>(114.875.496,79)</b>	<b>-18,33%</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	19				
Gastos de personal		166.694.471,05	194.287.484,20	27.593.013,15	16,55%
Honorarios		25.050.000,00	24.399.100,00	(650.900,00)	-2,60%
Impuestos		3.426.000,00	5.549.000,00	2.123.000,00	61,97%
Arrendamientos		14.000.000,00	45.275.000,00	31.275.000,00	223,39%
Mantenimiento y reparaciones		2.910.252,00	4.004.715,00	1.094.463,00	37,61%
Reparaciones Locativas		208.700,00	212.500,00	3.800,00	1,82%
Seguros		0,00	831.276,00	831.276,00	-100,00%
Cafeteria		3.095.023,00	2.676.444,00	(418.579,00)	-13,52%
Servicios Publicos		733.156,78	1.682.204,00	949.047,22	129,45%
portes, Cables, Fax y Telex		30.000,00	15.000,00	(15.000,00)	-50,00%
Transporte, Fletes y Acarreos		5.726.878,00	10.357.625,00	4.630.747,00	80,86%
Papeleria y Utiles de Oficina		20.911.097,00	7.792.048,00	(13.119.049,00)	-62,74%
Fotocopias		69.300,00	32.900,00	(36.400,00)	-52,53%
Publicidad y Propaganda		550.000,00	29.493.000,00	28.943.000,00	5262,36%
Gastos asamblea		9.174.055,00	5.395.200,00	(3.778.855,00)	-41,19%
Reuniones y conferencias		789.003,00	0,00	(789.003,00)	-100,00%
Contribuciones y afiliaciones		0,00	1.777.350,00	1.777.350,00	-100,00%
Gastos legales		987.828,60	1.804.814,00	816.985,40	82,71%
Gastos de representacion		2.222.592,00	89.200,00	(2.133.392,00)	-95,99%
Gastos de viaje		1.781.300,00	2.053.069,00	271.769,00	15,26%
Cuota de sostenimiento		0,00	1.439.718,00	1.439.718,00	-100,00%
Adecuaciones e Instalaciones		0,00	2.288.906,00	2.288.906,00	-100,00%
Asistencia Tecnica		9.430.200,00	4.200.000,00	(5.230.200,00)	-55,46%
Gastos Otros Fondos		137.542.470,11	5.979.954,90	(131.562.515,21)	-95,65%
Gastos varios		17.554.013,41	3.791.170,50	(13.762.842,91)	-78,40%
Gatos diversos Inventario		13.236.161,00	101.997.333,30	88.761.172,30	670,60%
Depreciacion Equipos de oficina		6.454.756,93	9.358.918,30	2.904.161,37	44,99%
		442.577.257,88	466.783.930,20	24.206.672,32	5,47%
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>442.577.257,88</b>	<b>466.783.930,20</b>	<b>24.206.672,32</b>	<b>5,47%</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>					
SERVICIOS		1.535.000,00	0,00	(1.535.000,00)	-100,00%
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>		<b>1.535.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>(1.535.000,00)</b>	<b>-100,00%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL</b>		<b>182.594.174,71</b>	<b>45.047.005,60</b>	<b>(137.547.169,11)</b>	<b>-75,33%</b>

<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>20</b>				
Ingresos de Ejercicios anteriores		0,00	2.370.723,60	2.370.723,60	-100,00%
Reintegro de otros costos y gastos		(355.683,69)	1.087.042,00	1.442.725,69	-405,62%
Diversos		142.752,40	2.131.637,70	1.988.885,30	1393,24%
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>(212.931,29)</b>	<b>5.589.403,30</b>	<b>5.802.334,59</b>	<b>2724,98%</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>21</b>				
Bancarios		1.442.391,99	2.572.357,00	1.129.965,01	78,34%
Comisiones		2.353.211,47	5.113.587,00	2.760.375,53	117,30%
Intereses		7.207.655,01	530.754,10	(6.676.900,91)	-92,64%
Gravamen a los Mov. Financieros (4x1000)		19.734.367,17	18.478.175,10	(1.256.192,07)	-6,37%
Extraordinarios		604.265,00	726,80	(603.538,20)	-99,88%
Retiro de Inventarios		104.246.080,35	0,00	(104.246.080,35)	-100,00%
Gastos de ejercicios anteriores		2.347.799,00	3.216.988,00	869.189,00	37,02%
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>137.935.769,99</b>	<b>29.912.588,00</b>	<b>(108.023.181,99)</b>	<b>-78,31%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE AJUSTES</b>		<b>44.445.473,43</b>	<b>20.723.820,90</b>	<b>(23.721.652,53)</b>	<b>-53,37%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>44.445.473,43</b>	<b>20.723.820,90</b>	<b>(23.721.652,53)</b>	<b>-53,37%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA</b>		<b>44.445.473,43</b>	<b>20.723.820,90</b>	<b>(23.721.652,53)</b>	<b>-53,37%</b>

**Yasmin Rocio Ospino Reyes**  
Representante Legal

**Lilibeth Otalora Mestra**  
Contadora  
T.P. 113946-T

**Alcides Peña Sanchez**  
Revisor Fiscal