

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE
EMPLEADOS DE ABOCOL S.A., COOABOCAR LTDA.

GLEND PATRICIA CARMONA MARTÍNEZ
LILIANA CRISTINA MENDOZA ALVEAR

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA D. T. Y .C.

2001

REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE
EMPLEADOS DE ABOCOL S.A., COOABOCAR LTDA.

GLENDIA PATRICIA CARMONA MARTÍNEZ

LILIANA CRISTINA MENDOZA ALVEAR

DIRECTOR

JORGE LUIS CASTILLO RAILLO
INGNIERO DE CALIDAD Y PRODUCTIIDAD

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA D. T. Y .C.

2001

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	29
1. GENERALIDADES	31
1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR COOPERATIVO	31
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE COOABOCAR LTDA.	35
1.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE COOABOCAR LTDA	36
1.3.1 Objetivo Principal	36
1.3.2 Objetivos específicos.	36
1.4 DESARROLLO DE LA MISIÓN	37
1.4.1 Elementos de la misión.	38
1.5 DESARROLLO DE LA VISIÓN	43
2. ANÁLISIS INTERNO	45
2.1 GENERALIDADES	45
2.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	45
2.2.1 Planeación	46
2.2.2 Organización.	46
2.2.3 Motivación.	46
2.2.4 Integración personal	47

2.2.5 Control	47
2.3 CAPACIDAD DE MERCADOTECNIA	48
2.3.1 Análisis de los clientes	48
2.3.2 Proveedores	49
2.3.3 Venta de servicios	49
2.3.4 Movimiento de los servicios.	50
2.3.5 Procedimientos de la prestación de servicios.	52
2.3.6 Política de precios	55
2.3.7 Distribución.	56
2.3.8 Investigación de mercados.	56
2.4 CAPACIDAD FINANCIERA	87
2.4.1 Análisis horizontal.	87
2.4.2 Análisis vertical.	91
3. ANÁLISIS DE CARGOS	98
3.1 GENERALIDADES	98
3.2 COMITÉ DE EVALUACIÓN	98
3.3 CIRCULAR	99
3.4 HOJA DE CUESTIONARIO ANÁLISIS	100
3.5 MANUAL DE FUNCIONES	104
4. ANÁLISIS INTERNO	116
4.1 GENERALIDADES	116
4.2 VARIABLES ECONÓMICAS	117

4.2.1	Índice de precio del consumidor.	117
4.2.2	Salario mínimo legal	117
4.2.3	Inflación	117
4.2.4	Devaluación	118
4.2.5	Desempleo	118
4.2.6	Producto interno bruto	118
4.3	VARIABLES TECNOLÓGICAS.	118
4.4	VARIABLES GUBERNAMENTALES	119
4.5	IMAGEN	120
5.	BENCHMARKING COMPETITIVO	121
5.1	GENERALIDADES	121
5.2	EVALUACIÓN DE OPERACIONES INTERNOS.	121
5.3	SELECCIÓN DE LA COOPERATIVA	122
5.4	VISITA A LAS COOPERATIVAS BENCHMARK ELEGIDAS	122
5.4.1	Encuestas	123
5.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS	124
6.	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA	129
6.1	GENERALIDADES	129
6.2	DEBILIDADES	130
6.3	FORTALEZAS	131
6.4	AMENAZAS	132
6.5	OPORTUNIDADES	132

7. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA	135
7.1 GENERALIDADES	135
7.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	135
7.2.1 Cultura organizativa	135
7.2.2 Vinculación a las familias de los cooperados en los cursos de cooperativismo.	136
7.2.3 Programas de capacitación	137
7.2.4 Actividades recreativas generadoras de ingresos.	138
7.2.5 Actividades recreativas	139
7.2.6 Cronograma de actividades	140
7.2.7 Punto de venta del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT).	141
7.2.8 Punto de recaudo para pagos de servicios públicos.	142
7.3 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO.	143
7.3.1 Sentido de pertenencia.	143
7.3.2 Modificación del estatuto requisitos para ser gerente.	144
7.3.3 Modificación de estatuto miembros del concejo de administración.	145
7.3.4 Mejoramiento de la calidad del servicio.	146
7.3.5 Mejoramiento en los canales de comunicación y la prestación de los servicios.	146
7.3.6 Integración horizontal	147

7.3.7	Antiguo Casino de ABOCOL S.A. como restaurante.	148
7.4	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO.	151
7.4.1	Reubicación de la Cooperativa.	152
7.5	PLAN DE ACCIÓN	153
7.5.1	Cultura Organizativa	153
7.5.2	Vinculación a las familias de los cooperados en los cursos de cooperativismo.	154
7.5.3	Programas de capacitación.	154
7.5.4	Actividades recreativas generadoras de ingresos.	155
7.5.5	Actividades recreativas.	155
7.5.6	Cronograma de actividades	156
7.5.7	Punto de venta de seguro obligatorio de accidentes de transito.	156
7.5.8	Punto de recaudo para pago de servicios públicos.	156
7.5.9	Modificación de estatuto de los asociados	157
7.5.10	Modificación del estatuto requisitos para ser gerente.	157
7.5.11	Modificación del estatuto requisitos para ser miembros del concejo de administración.	158
7.5.12	Mejoramiento de la calidad del servicio.	158
7.5.13	Mejoramiento de los canales de comunicación y prestación de los servicios	158
7.5.14	Integración horizontal.	159
7.5.15	Antiguo Casino de ABOCOL S.A. como restaurante.	159

7.5.16 Reubicación de la cooperativa	159
7.6 INDICADORES DE GESTIÓN	160
8. RECOMENDACIONES	173
9. CONCLUSIONES	177
BIBLIOGRAFÍA	181
ANEXOS	182

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Integrantes del comité.	99

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Número de órdenes para préstamos en efectivo.	244
Figura 2. Número de órdenes para electrodomésticos.	244
Figura 3. Número de órdenes para materiales de construcción.	245
Figura 4. Número de órdenes para ropa, zapatos, libros y juguetes.	245
Figura 5. Número de órdenes para clínicas, lentes, radiografía.	246
Figura 6. Número para restaurantes y medicinas.	246
Figura 7. Número de órdenes para odontología.	247
Figura 8. Número de órdenes para oftalmología.	247
Figura 9. Número de órdenes para víveres.	248
Figura 10. Número de órdenes para hospital.	248
Figura 11. Número de órdenes para educación.	249
Figura 12. Número de órdenes para pasajes aéreos.	249
Figura 13. Número de órdenes para consultas médicas.	250
Figura 14. Número de órdenes para laboratorios clínicos anuales.	250
Figura 15. Número de órdenes para llamadas larga distancia anuales.	251
Figura 16. Número de órdenes para sorteo extraordinario de navidad, rifas despedida, suministros varios, servicios funerarios anuales.	251

Figura 17. Porcentajes de encuestados vinculados a la Cooperativa.	255
Figura 18. Porcentaje de edades de los encuestados.	255
Figura 19. Porcentaje de servicios que utilizarían los encuestados.	256
Figura 20. Porcentaje de servicios adicionales solicitado por los encuestados.	256
Figura 21. Porcentaje de encuestados de acuerdo con la ubicación.	257
Figura 22. Razones por las cuales los encuestados no están de acuerdo con la ubicación actual de la Cooperativa.	257
Figura 23. Porcentaje de encuestados que estiman otro sitio para la reubicación de la Cooperativa.	258
Figura 24. Sitios estimados por los encuestados para la reubicación de la Cooperativa.	258
Figura 25. Preferencias recreativas de los encuestados.	259
Figura 26. Porcentaje de la edades de los cooperados.	259
Figura 27. Tiempo de vinculación de los cooperados.	260
Figura 28. Porcentaje de servicios que utilizan los cooperados.	260
Figura 29. Calificación de los servicios por lo cooperados.	261
Figura 30. Porcentaje de Asistencia de los cooperados a las asambleas.	261
Figura 31. Razones por las cuales los cooperados no asisten a las asambleas.	262
Figura 32. Porcentaje de cooperados de acuerdo con la ubicación.	262
Figura 33. Razones por las cuales los cooperados no están de acuerdo con la ubicación actual e la Cooperativa.	263

Figura 34. Porcentaje de cooperados que estiman otro sitio para la reubicación de la Cooperativa.	263
Figura 35. Sitios estimados por los cooperados para la reubicación de la Cooperativa.	264
Figura 36. Preferencias recreativas de los cooperados.	264
Figura 37. Porcentaje de las edades de los cooperados potenciales.	265
Figura 38. Porcentaje de cooperados potenciales de acuerdo con la ubicación actual de la Cooperativa.	265
Figura 39. Razones por las cuales los cooperados potenciales no están de acuerdo con la ubicación actual de la Cooperativa.	266
Figura 40. Porcentaje de cooperados potenciales que estiman otro sitio para la reubicación de la Cooperativa.	266
Figura 41. Sitios estimados por los cooperados potenciales para la reubicación de la Cooperativa.	267
Figura 42. Preferencias recreativas de los cooperados potenciales.	268
Figura 43. Organigrama.	103

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Estatutos de la Cooperativa.	183
Anexo B. Acta de asamblea general de asociados N° 01/99.	225
Anexo C. Cartas.	234
Anexo D. Lista de proveedores.	240
Anexo E. Figuras del movimiento de los servicios.	243
Anexo F. Formato de la encuesta.	252
Anexo G. Figuras del análisis de las encuestas.	254
Anexo H. Circular.	269
Anexo J. Flujo de caja proyectado.	271
Anexo K. Reglamento de crédito.	273
Anexo L. Hoja de vida del director de la tesis.	275

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Movimiento de servicios.	51
Cuadro 2. Edad de los cooperados y cooperados potenciales	58
Cuadro 3. Está vinculado a la Cooperativa.	58
Cuadro 4. Le gustaría vincularse.	58
Cuadro 5. Servicios que utilizarían los cooperados y cooperados potenciales.	59
Cuadro 6. Servicios adicionales solicitados por los cooperados y cooperados potenciales.	60
Cuadro 7. Opinión de los encuestados sobre ubicación actual de la Cooperativa.	60
Cuadro 8. Razón por la cual los encuestados no están de acuerdo con la ubicación actual de la Cooperativa.	61
Cuadro 9. Estima otro sitio para la ubicación de la Cooperativa.	61
Cuadro 10. Sitios estimados por los encuestados para la reubicación de la Cooperativa.	61
Cuadro 11. Preferencias recreativas de los encuestados.	62

Cuadro 12. Edad de los cooperados.	62
Cuadro 13. Tiempo de estar vinculado.	63
Cuadro 14. Servicios utilizados por los Cooperados.	64
Cuadro 15. Calificación de los cooperados a los servicios prestados por la Cooperativa.	65
Cuadro 16. Razón por la cual los cooperados no asisten a las asambleas.	65
Cuadro 17. Opinión de los cooperados sobre la ubicación actual de la Cooperativa.	66
Cuadro 18. Razón por la cual los cooperados no están de acuerdo con la ubicación actual de la Cooperativa.	66
Cuadro 19. Estima otro sitio para la ubicación de la Cooperativa.	66
Cuadro 20. Sitios estimados por los cooperados para la reubicación de la Cooperativa.	67
Cuadro 21. Preferencias recreativas de los cooperados.	67
Cuadro 22. Edad de los cooperados potenciales.	68
Cuadro 23. Opinión de los cooperados potenciales sobre la ubicación actual de la Cooperativa.	68
Cuadro 24. Razón por la cual los cooperados potenciales no está de acuerdo con la ubicación actual de la Cooperativa.	69
Cuadro 25. Estima otro sitio para la ubicación de la Cooperativa.	69

Cuadro 26. Sitios estimados por los cooperados potenciales para la reubicación de la Cooperativa.	70
Cuadro 27. Preferencia recreativas de los cooperados potenciales.	70
Cuadro 28. Sector 1	71
Cuadro 29. Sector 2	71
Cuadro 30. Sector 3	72
Cuadro 31. Sector 4	72
Cuadro 32. Sector 5	73
Cuadro 33. Sector 6	73
Cuadro 34. Sector 1	74
Cuadro 35. Sector 2	75
Cuadro 36. Sector 3	75
Cuadro 37. Sector 4	76
Cuadro 38. Sector 5	76
Cuadro 39. Sector 6	77
Cuadro 40. Sector 7	77
Cuadro 41. Sector 1	78
Cuadro 42. Sector 2	79
Cuadro43. Sector 3	80
Cuadro 44. Sector 4	80
Cuadro 45. Sector 5	81
Cuadro 46. Sector 6	82

Cuadro 47. Sector 7	82
Cuadro 48. Sector 1	83
Cuadro 49. Sector 2	83
Cuadro 50. Sector 3	84
Cuadro 51. Sector 4	84
Cuadro 52. Sector 2	84
Cuadro 53. Sector 7	85
Cuadro 54. Asistencia de los cooperados a las asambleas vs. Tiempo de vinculación.	85
Cuadro 55. Tiempo de estar vinculado vs. Opinión de los cooperados sobre la ubicación actual de la Cooperativa.	86
Cuadro 56. Estar vinculado vs. Edad vs. Preferencias recreativas de los cooperados.	87
Cuadro 57. Balance general comparativo.	88
Cuadro 58. Estado de resultados comparativo.	89
Cuadro 59. Fórmulas de indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.	93
Cuadro 60. Fórmulas de indicadores financieros de actividad.	94
Cuadro 61. Indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.	95
Cuadro 62. Indicadores financieros de actividad.	96

Cuadro 63. Comparación del portafolio de servicios de las Cooperativas.	124
Cuadro 64. Comparación de datos importantes del gerente de las Cooperativas.	125
Cuadro 65. Comparación de actividades recreativas de las Cooperativas.	126
Cuadro 66. Comparación de los comités de las Cooperativas.	127
Cuadro 67. Matriz DOFA.	134
Cuadro 68. Evaluación económica de las actividades generadoras de ingresos.	139
Cuadro 69. Actividades recreativas.	140
Cuadro 70. Cronograma de actividades para el 2001 - 2002.	141
Cuadro 71. Continuación del cronograma de actividades para el 2001 - 2002.	141
Cuadro 72. Evaluación económica del Casino – restaurante.	149
Cuadro 73. Materia Prima.	149
Cuadro 74. Flujo de caja.	150
Cuadro 75. Evaluación económica de la reubicación.	153
Cuadro 76. Indicador de gestión de la cultura organizativa (estrategia 1).	161
Cuadro 77. Indicador de gestión de vinculación de los beneficiarios a los cursos de cooperativismo. (Estrategia 2).	162

Cuadro 78. Indicador de gestión de programas de capacitación. (Estrategia 3)	162
Cuadro 79. Indicadores de gestión del actividades generadoras de ingreso. (Estrategia 4).	163
Cuadro 80. Indicadores de gestión de actividades recreativas. (Estrategia 5).	164
Cuadro 81. Indicadores de gestión de Cronograma de actividades. (Estrategia 6).	165
Cuadro 82. Indicadores de gestión de Punto de venta de seguro obligatorio de accidentes de transito. (Estrategia 7).	165
Cuadro 83. Indicadores de gestión de punto de recaudo para pago de servicios públicos. (Estrategia 8).	166
Cuadro 84. Indicadores de gestión de Modificación de estatuto de los asociados. (Estrategia 9).	166
Cuadro 85. Indicadores de gestión de Modificación de requisitos para ser gerente. (Estrategia 10).	167
Cuadro 86. Indicadores de gestión de Modificación del estatuto requisitos para ser miembros del concejo de administración. (Estrategia 11).	168
Cuadro 87. Indicadores de gestión de Mejoramiento de la calidad del servicio. (Estrategia 12).	169
Cuadro 88. Indicadores de gestión de Mejoramiento de los canales de comunicación. (Estrategia 13).	170

Cuadro 89. Indicadores de gestión de integración horizontal. (Estrategia 14).	171
Cuadro 90. Indicadores de gestión de Antiguo Casino de ABOCOL S.A. como restaurante. (Estrategia 15).	171
Cuadro 91. Indicadores de gestión de Reubicación de la cooperativa. (Estrategia 16).	172

1. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes del sector cooperativo.

Como rechazo a las continuas opresiones por parte de un industrialismo naciente que se venía dando en Inglaterra en el año de 1.844, un grupo de tejedores de la ciudad de Rochdale (Inglaterra) decidieron organizarse y formar una empresa donde pudieran adquirir todos los artículos que necesitaran sin necesidad de acudir a intermediarios; entonces agrupados bajo el lema de “La unión hace la fuerza”, empezaron a reunir todos sus ahorros hasta completar 28 libras esterlinas, finalmente el 21 de Diciembre de ese mismo año, fundaron el almacén de la Sociedad de los Pioneros Equitativos de Rochdale, ubicado en la callejuela de los sapos.

Carlos Howarth, quien era el alma de esta entidad, redactó sus estatutos y enunció los siete principios básicos, denominándolo Sistema de Rochdale, en los cuales fundamentaron los tejedores de Rochdale su iniciativa; estas normas de gran importancia práctica, en la actualidad forman la base de las “Cooperativas”, término usado universalmente para designar una asociación de personas, en número variable, que libremente unidas, sobre la base de la igualdad de derechos y obligaciones, se esfuerzan en resolver dificultades económicas comunes, administrando por su cuenta y riesgos, una empresa formada con sus aportes, sin

ánimo de lucro, para servir directamente a sus miembros¹; y pueden ser resumidas así:

1.1.1 Toda persona es libre de ingresar o retirarse de la Cooperativa. Cada socio de la Cooperativa tiene derecho a un solo voto, sin tener en cuenta su poderío económico, “este principio permite controlar todos los actos de la sociedad en forma democrática”.

1.1.2 Todas las mercancías se venden a los precios corrientes, pero la ganancia obtenida después de pagar todos los gastos, es retribuida proporcionalmente, es decir, el socio que más ha comprado más ganancia recibe.

1.1.3 Para evitar los inconvenientes de la usura, el capital prestado por los socios rinde un interés reducido.

1.1.4 La cooperativa no adopta ninguna posición religiosa, ni se embandera en tendencia política alguna.

1.1.5 Todas las ventas de la Cooperativa son de contado, para evitar que esta fracase por el sistema de crédito; “Los pioneros de Rochdale se oponen rotundamente al crédito y crearon su propio lema: Ahorre primero y compre después.”

¹ Tomado del libro Lecciones de Cooperativismo, Gilberto Becerra, Pág. 15.

1.1.6 La educación es un elemento básico de la Cooperativa; todos los socios deben saber y entender el funcionamiento de su Cooperativa, las posibilidades y recursos con que cuenta.

El movimiento cooperativo ha estado envuelto por diferentes crisis a lo largo de todas las épocas, luego del éxito del primer almacén cooperativo, en el que cabe aclarar que no se llamó Cooperativa, pero en sus estatutos se incluyeron novedosas reglas que constituyen el denominado sistema de Rochdale, anteriormente mencionado y en el cual se basa hoy la cooperación. Las Cooperativas no brindaban a la conciencia popular credibilidad alguna; superado esto siguió una crisis administrativa, por una o dos generaciones en muchos países las Cooperativas fueron sinónimo de fracasos empresariales y muchas se derrumbaron y desaparecieron, no obstante cuando los sistemas cooperativos superan esta crisis y se encuentran establecidos, tienen que afrontar una nueva crisis, denominada “crisis ideológica”, *es la que surge por las dudas angustiosas acerca del verdadero propósito de las Cooperativas y de la inquietud sobre si están desempeñando un papel claro y preciso como clase diferente de empresa.*²

Como se ha visto el cooperativismo en Europa tuvo origen social, y aunque es cierto que en ese continente se encuentran los precursores de este movimiento, vale la pena destacar que el cooperativismo en Colombia, nace impulsado por el Estado, es decir, que nuestro cooperativismo tiene origen estatal, ya que el

² Tomado de las Normas Fundamentales del Cooperativismo, Cesar Gutiérrez Calvo, Pág. 10.

gobierno vió en este movimiento una forma de enfrentar la depresión de los años treinta, aplicando estrictamente las formas cooperativas americanas de crédito y cooperación; aunque ya para el año de 1.921, el sacerdote boyacense ADAN PUERTO, quien había tenido la oportunidad de conocer en Europa las ideas del cooperativismo, comenzó a divulgarlas en Colombia.

No obstante, los primeros proyectos encaminados a introducir el cooperativismo en la legislación Colombiana fueron considerados inoportunos, por el total desconocimiento que existía en nuestro país de las doctrinas cooperativas.

En 1.931 el economista JUAN MANUEL AGUDELO, como consecuencia del interés del gobierno, logró hacer aprobar por la Cámara de Representantes un proyecto que introdujo en el Derecho Colombiano la Sociedad Cooperativa, expandiéndose la ley 134 de 1.931, sancionada por el entonces Presidente de la República Enrique Olaya Herrera. Pero como todavía no existían unas bases sólidas, los movimientos cooperativistas no lograron desarrollarse rápidamente.

En 1.933 se lograron legalizar las primeras Sociedades Cooperativas en Colombia a saber:

La Cooperativa Agrícola del Magdalena

La Cooperativa de Buses de Santa Fe

La Cooperativa de Empleados de Bogotá

La Cooperativa de Empleados y Obreros de Cementos Diamante

La Cooperativa Cundinamarquesa de Miel y Panela.

De aquí en adelante, el movimiento cooperativo comenzó a desarrollarse haciéndose notar el apoyo del gobierno que en 1.936 decretó la exoneración de impuestos para las Cooperativas.

Teniendo en cuenta los anteriores parámetros y siguiendo todos estos contextos, los empleados de administración de ABOCOL, con el propósito de buscar integración entre ellos y sus familias, en el año de 1.988 decidieron organizarse y fundaron una Cooperativa, que tendría como objetivo principal ayudarles a alcanzar fines comunes de bienestar y contribuir mancomunadamente a elevar el nivel económico, social y cultural de los asociados.

Este objetivo se realizaría a través de los servicios de ahorro y crédito, consumo, servicio de vivienda, producción y trabajo, y servicios especiales.

La información recopilada es de vital importancia ya que servirá a la cooperativa de base para posicionar objetivos de corto, mediano y largo plazo, además podrá contar con un completo seguimiento de los trascendentales pasos realizados por y para la Cooperativa, el alcance obtenido y el gran valor que le han dejado a la misma.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE COOABOCAR LTDA.

COOABOCAR LTDA., se inició por una necesidad del señor José Blanco quien hasta el año 1.988 estaba vinculado a la Cooperativa de empleados de base "FOMEABOCOL", Cooperativa que estaba compuesta por empleados de base de

la empresa ABOCOL S.A., y el cual fue retirado por no cumplir con uno de los artículos de los estatutos de esta Cooperativa, debido a que fue ascendido a supervisor; acto siguiente, el señor José Blanco se reunió con varios compañeros administrativos, Luis Eduardo Rodríguez, Miguel Sanjuán, Uriel Mora, Alvaro Mendoza, Isidro Acuña, Jairo Perez, Mary Luz Pereira, y decidieron fundar una Cooperativa para empleados administrativos de ABOCOL S.A., con el propósito de buscar integración entre ellos y sus familias; fue entonces que en el año de 1.988 decidieron organizarse y fundaron una Cooperativa llamada COOPERATIVA DE EMPLEADOS DE ABOCOL S.A., "COOABOCAR LTDA.", que tendría como objetivo principal ayudarles a alcanzar fines comunes de bienestar y contribuir mancomunadamente a elevar el nivel económico, social y cultural de los asociados.

Este objetivo se realizaría a través de los servicios de ahorro y crédito, consumo, servicio de vivienda, producción y trabajo, y servicios especiales.

El día 13 de septiembre de 1.989, en la sala de conferencias de la empresa, se realizó la primera reunión informativa al personal de la empresa para la conformación de la Cooperativa, donde se ilustró a los asistentes, acerca de los fines y objetivos de esta iniciativa y los requisitos y mecanismos para la fundación.

Firmaron la intención de crear la Cooperativa un número de 35 empleados que asistieron, en la que redactaron los estatutos de la Cooperativa, entre los cuales es necesario resaltar el capítulo III de los asociados: Para ser asociado de la Cooperativa se requiere cumplir con los siguientes requisitos.

a) Ser mayor de edad y no estar afectado de incapacidad legal.

b) Suscribir el acta de constitución, o ser admitido posteriormente por el consejo de administración.

c) Estar vinculado laboralmente, a las compañías ABOCOL S.A. o AMOCAR S.A., en calidad de empleado administrativo o como tecnólogo graduado egresado de una institución debidamente aprobada por el Ministerio de Educación, también podrán pertenecer a la Cooperativa pensionados que siendo socios de COOABOCAR obtengan la pensión del Instituto de Seguros Sociales de la Empresa o de otras entidades.

d) Pagar la cuota de admisión que será del (10%) del salario mínimo mensual vigente, no reembolsable y se destinará para gastos.

e) Suscribir como aporte social inicial la suma del (30%) del salario mínimo mensual vigente, pagar como mínimo legal mensual vigente, pagar como mínimo el (50%) de estos.

f) No ser asociado de otra Cooperativa ni de un Fondo de Empleados que funcione estas compañías cualquiera que sean los servicios que ellos presten.

La calidad de asociado se adquiere a partir de la fecha de la sesión del consejo de administración en que fue aprobada la solicitud de ingreso, según acta en que consta tal decisión, la solicitud se resolverá en 30 días.

Para adelantar los tramites pertinentes ante el DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE COOPERATIVAS "DANCOOP", se facultó a los señores Luis Eduardo Rodríguez, Uriel Mora, Miguel Sanjuán, Néstor Vanegas y Luci Alvis y coordinar la próxima asamblea general para instalar oficialmente la Cooperativa.

El día 30 de noviembre de 1.989, se realizó la primera asamblea general de asociados, para la instalación oficial y conformación de la Cooperativa de empleados de administración de ABOCOL – AMOCAR de conformidad con la ley 79 de 1.988 a la cual asistieron de los 135 asociados legalmente inscritos: JAIME CASAS, ARGEMIRO MARTÍNEZ, CARLOS MARTÍNEZ, JORGE MANOTAS, ALBERTO REDONDO, ESTELA MERCADO, GRACIELA COHEN, ANGEL TEJÓN, OSWALDO ANAYA, ALVARO PORTO, JAIRO CHAVEZ, SEGUNDO MORALES, ABEL PRASCA, NOHORA CASTELLANO, FARIDE MALOOF, LUCI ALVES, ADALBERTO MATUTE, MERCEDES PARRA, DANILO SIERRA, ISIDRO ACUÑA, MAYRA GARRIDO, YENNY CÉSPEDES, CECILIA BAQUERO, OSCAR DORIA, JAIME SERRANO, ISMAEL LEÓN, PEDRO SALGADO, MIGUEL GOMEZ, JOSÉ BLANCO, NELSON OSORIO, ALFREDO OCHOA, ÁLVARO PATERNINA, FERNANDO ACUÑA, ALVARO SANTOS, GABRIEL SANTIAGO, JAIRO PÉREZ, ELIAS MANSSUR, NOHORA LLAMAS, GILBERTO ALVAREZ, HECTOR CASAS, MIGUEL SANJUÁN, URIEL MORA, ANGELA ESCRUCERIA, EDITH AHUMADA, ASUNCIÓN SANFELIO, GABRIEL HENAO, ALVARO GUZMÁN, PEDRO MORÓN, ORLANDO OSORIO, SIMÓN TAFUR, JOSÉ RINCÓN, LUIS RODRÍGUEZ, NESTOR VANEGAS.

La Cooperativa inició sus actividades en el Edificio Fernando Díaz, ubicado en el centro de la ciudad; estuvo ahí por un año, luego fue trasladada al cuarto piso del Edificio SURAMERICANA, allí estuvo hasta 1.998 cuando en asamblea general se decidió ubicarla en las instalaciones de la planta Industrial de ABOCOL S.A.

La mejor gestión administrativa que ha tenido la Cooperativa se dio a través de los fundadores, debido a que fueron personas de empuje, trabajadoras y quienes

lograron establecer excelentes direccionamientos, colocaron objetivos claros los cuales debían ser modificados y actualizados de acuerdo con las necesidades de los asociados de la Cooperativa.

Primer consejo directivo, estuvo constituido por: Principales: Luis Eduardo Rodríguez Presidente, Uriel Mora Vice – Presidente, Luci Alvis Secretaria, Nestor Vanegas Vocal, Isidro Acuña Vocal.

Suplentes: Gabriel Henao, Pedro Salgado, Cecilia Vaquero, Gilberto Alvarez.

Primera junta de vigilancia, estuvo constituido por: Principales: Alvaro Porto, Ismael León, Elias Manssur.

Suplentes: Pedro Morón, Nestor Gallo, Nohora Llamas.

Comité de apelación: Miguel Gómez, Oswaldo Anaya, Argemiro Martínez.

Revisor Fiscal: Alfredo Vásquez Crismatt, y su suplente Rafael López.

Administración: Miguel Sanjuán Gerente, Jairo Perez Tesorero, Mary Luz Pereira Contadora.

En la asamblea del 30 de noviembre, se acordó fijar, como aporte de los asociados, el uno por ciento del sueldo o por una sola vez como cuota de afiliación, no reembolsable, para tender los gastos de conformación de la Cooperativa y una cuota mensual de ahorro de \$5.000 pesos, mínimo por asociado y \$200 pesos mensual durante un año para sostenimiento de la Cooperativa.

Los objetivos corporativos que se establecieron al fundar la Cooperativa fueron:

Buscar el beneficio de los asociados mediante el desarrollo de programas de salud, educación, vivienda, capacitación y recreación.

a). A corto plazo:

Servicios: Asistencia médica para los asociados y sus familiares, esto comprende:

Atención médica con especialista, hospitalización y servicios de droga.

Préstamo por calamidad doméstica.

Ordenes comerciales para los principales supermercados y almacenes en general.

b). A mediano plazo:

Adquisición de electrodomésticos para los asociados.

c). A largo plazo:

Adquisición sede social, préstamos de vivienda.

El día 22 de enero de 1.990 con la resolución N° 01100 del "DANCOOP" fue aprobada la Cooperativa.

1.3 OBJETO DEL ACUERDO COOPERATIVO Y DE LAS ACTIVIDADES.

En razón del acuerdo cooperativo, la presente norma constituye un contrato que se celebra con los asociados en la creación de la Cooperativa, con la finalidad de contribuir mancomunadamente a elevar el nivel económico, social y cultural de los mismos y cuyas actividades deben cumplirse sin ánimo de lucro.

Los diferentes gerentes de la Cooperativa desde sus inicios han sido: Miguel Sanjuán, Néstor Vanegas, Jairo Pérez, Dagoberto Jiménez, Luis Carlos Pinedo y la actual gerente es Evelina Zambrano la cual ascendió al cargo de gerente el 1 de mayo de 2001, como consecuencia de una modificación realizada a los estatutos de la Cooperativa, con relación a los requisitos para ser gerente.

Teniendo siempre presente su beneficio propio y el de la sociedad, los asociados de COOABOCAR LTDA., que actualmente son 115, a la búsqueda de establecer una mejor Cooperativa, en la medida que ha sido necesario han actualizado y/o modificado sus estatutos, para cumplir con su objetivo principal, y estar acorde con

la ley; basándose en las NORMAS LEGALES Y CONTABLES Para Empresas
Bajo la Acción del Departamento Nacional de Economía Departamento Nacional
de Economía Solidaria (DANSOCIAL). (Véase el Anexo B).

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Para medir la efectividad de la encuesta se procedió a realizar una prueba piloto, en la cual se seleccionaron 10 empleados fijos de ABOCOL S.A. al azar y los resultados fueron los siguientes:

Se modificó la pregunta 3.1, debido a que se presentaron confusiones por parte de los encuestados al momento de responder la pregunta.

Debido a que se expuso la inquietud por parte de los encuestados sobre la calificación que merecían los servicios prestados por la Cooperativa, se procedió a incluir la pregunta 3.2 “ ¿ Cómo califica usted los servicios prestados por la Cooperativa ? ” .

Al momento de responder la pregunta “ ¿ De los servicios que actualmente presta la Cooperativa cuál usaría ? “, se planteó la inquietud por parte de las encuestadoras de conocer las necesidades de los encuestados en cuanto a servicios adicionales que posiblemente pudiera prestar la Cooperativa.

Una vez analizadas las inquietudes por parte de los encuestados y encuestadoras, se dividió la encuesta en cinco secciones, la primera sección corresponde a la

identificación del empleado, en esta sección se busca conocer los datos del empleado, como: Nombre, sexo, edad, estado civil, etc; la segunda sección corresponde a la información de empleados cooperados y no cooperados, en esta sección se busca identificar la relación que existe entre la Cooperativa y el empleado, como: Si está vinculado a la Cooperativa, el tiempo de vinculación, etc; la tercera sección es servicios de la Cooperativa, con esta sección se busca identificar los servicios más utilizados por los cooperados, la calificación de los cooperados a estos servicios, servicios que utilizarían los empleados, servicios adicionales sugeridos por los empleados y la asistencia de los cooperados a las asambleas; la cuarta sección es una información acerca de la ubicación de la Cooperativa, con esta sección se busca conocer la opinión de los empleados sobre la ubicación actual de ésta y sitios para una posible reubicación, si así lo estiman; la quinta y última sección corresponde a las preferencias recreativas, con esta sección se busca conocer las actividades recreativas y deportes preferidos por los encuestados, como: rally, dominó, etc. (Véase el Anexo F).

Con los datos arrojados en las encuestas, se procedió a analizar la información.

Se encuestaron todos los empleados fijos de ABOCOL S.A. (182 empleados), de las cuales 100 de estas encuestas fueron efectivas, con las que se hizo el siguiente análisis.

Tabla 2. Edad de los cooperados y no cooperados que desean vincularse.

AÑos	%
Entre 20 – 30	21.79%
Entre 31 – 41	51.28%
Entre 42 – 50	17.95%
Más de 50	8.98%

Tabla 3. Está vinculado a la Cooperativa.

Si	59%
No	41%

Tabla 4. Le gustaría vincularse.

SI	46.34%
No	53.66%

Tabla 5. Servicios que utilizarían los cooperados y no cooperados que desean vincularse.

SERVICIOS	%
Aportes y crédito	94.87%
Consumo	82.05%
Vivienda	32.05%
Producción y trabajo	35.90%
Medicina general	61.54%
Odontología	66.67%
Medicina especializada	61.54%
Seguro de vivienda colectiva	38.46%
Estudio	65.39%
Servicios funerarios	74.36%

Tabla 6. Servicios adicionales solicitados por los cooperados no cooperados que desean vincularse.

SERVICIOS	%
Préstamo para automóviles	6.41%
Préstamos grandes	11.54%
Página web	2.56%
Préstamo para viajes y recreación	3.85%
Tarjeta débito	3.85%
Otros	2.56%
No responde	69.23%

Tabla 7. Está de acuerdo con la ubicación de la Cooperativa.

SI	57.69%
No	42.31%

Tabla 8. Por qué razón no está de acuerdo con la ubicación.

RAZONES	%
----------------	----------

Distancia	72.70%
Economía	0%
Otros	27.30%

Tabla 9. Estima otro sitio para la ubicación de la Cooperativa.

SI	80.77%
No	19.23%

Tabla 10. Sitios estimados para la ubicación de la Cooperativa.

SITIOS	%
Sector Bomba del Amparo	37.18%
Centro	12.82%
Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	30.77%
Otros	19.23%

Tabla 11. Preferencias recreativas.

Si les gusta (1 -3), no les gusta (4-7)

Rally	21.79%
Bingo	42.30%
Fútbol	30.77%
Dominó	12.82%
Volleyball	47.44%
Paseos campestres	75.74%
Tour a las islas	50%

Tabla 12. Edad de los cooperados.

AÑOS	%
-------------	----------

Entre 20 - 30	23.73%
Entre 31 - 41	52.545
Entre 42 – 50	15.25%
Más de 50	8.48%

Tabla 13. Tiempo de estar vinculado.

TIEMPO	%
Mayor que 0 – Menor o igual a 2	32.20%
Mayor que 2 – Menor o igual a 4	16.94%
Mayor que 4 – Menor o igual a 6	15.24%
Mayor que 6 – Menor o igual a 8	3.39%
Mayor que 8 – Menor o igual a 10	6.78%
Mayor que 10 – Menor o igual 12	18.74%

Tabla 14. Servicios utilizados por los Cooperados.

SERVICIOS	%
Aportes y crédito	93.22%
Consumo	76.97%
Vivienda	1.69%
Producción y trabajo	1.69%
Medicina general	33.90%
Odontología	16.95%
Medicina especializada	35.59%
Seguro de vivienda colectiva	5.10%
Estudio	16.95%
Servicios funerarios	16.95%

Tabla 15. Calificación de los cooperados a los servicios prestados por la Cooperativa.

BUENO	86.44%
Regular	13.56%
Malo	0%

Tabla 16. Razón por no asistencia.

No vinculación	8.47%
Trabajando	16.95%
Tiempo	5.10%
No responde	0.005
Otros	10.17%

Tabla 18. Está de acuerdo con la ubicación de la Cooperativa.

SI	57%
No	43%

Tabla 19. Porque razón no está de acuerdo con la ubicación.

Distancia	80%
Economía	0%
Otras	20%

Tabla 20. Estima otro sitio para la ubicación de la Cooperativa.

SI	81.36%
No	18.64%

Tabla 21. Sitios estimados para la ubicación de la Cooperativa.

SITIOS	%
--------	---

Sector bomba del Amparo	35.59%
Centro	15.25%
Antiguo casino de ABOCOL S.A.	30.51%
Otros	18.64%

Tabla 22. Preferencias recreativas.

Si les gusta (1 – 3), no les gusta (4– 7)

Rally	20.34%
Bingo	44.07%
Fútbol	27.12%
Dominó	15.25%
Volleyball	47.46%
Paseos campestres	76.27%
Tour a las islas	45.76%

Tabla 23. Edad de los empleados de ABOCOL S.A., que desean cooperarse.

AÑos	%
Entre 20 – 30	15.79%
Entre 31 – 41	47.37%
Entre 42 – 50	26.32%
Más de 50	10.52%

Tabla 24. Está de acuerdo con la ubicación de la Cooperativa.

SI	57.89%
No	42.11%

Tabla 25. Porque razón no está de acuerdo con la ubicación.

Distancia	50%
Economía	0%
Otras	50%

Tabla 26. Estima otro sitio para la ubicación de la Cooperativa.

SI	78.95%
No	21.05%

Tabla 27. Sitios estimados para la ubicación de la Cooperativa.

SITIOS	%
Sector bomba del Amparo	42.11%
Centro	5.26%
Antiguo casino de ABOCOL S.A.	31.58%
Otros	21.05%

Tabla 28. Preferencia recreativas.

Si les gusta (1 – 3), no les gusta (4– 7)

Rally	26.32%
Bingo	42.12%
Fútbol	42.12%
Dominó	5.26%
Volleyball	47.37%
Paseos campestres	73.68%
Tour a las islas	63.16%

Tabla 29. Sectores residenciales de los encuestados que están cooperados y los que desean vincularse a la Cooperativa (78%).

SECTOR 1.	33.33%
Boca grande	3.85%
Centro	1.28%
Pie de popa	6.41%
Cabrero	1.28%
Manga	12.82%
Crespo	6.41%
Marbella	1.28%

SECTOR 2.	12.82%
Martínez M.	1.28%
Bosque	2.56%
Alto bosque	1.28%
Brucelas	3.85%
Chile	1.28%
Paraguay	1.28%
Nuevo Bosque	1.28%
Laureles	1.28%

SECTOR 3.	3.85%
Pedro Salazar	1.28%
Santillana	1.28%
Torrecilla	1.28%

SECTOR 4.	3.85%
Torices	1.28%
La Esperanza	1.28%
Alcibia	1.28%

SECTOR 5.	19.23%
Costa Linda	1.28%
Olaya	1.28%
Gaviotas	5.13%
Contadora	1.28%
Alpes	2.56%
Villa Sandra	1.28%
Tacarigua	1.28%
Calamares	2.56%
Chipre	1.28%
San Pedro	1.28%

SECTOR 6.	10.26%
Blas de Lezo	1.28%
Plazuela	1.28%
Socorro	1.28%
Almirante C.	3.85%
Country	1.28%
Caracoles	1.28%

SECTOR 7.	12.82%
Recreo	1.28%
San Fernando	3.85%
Jardines	1.28%
Princesa	1.28%
Rodeo	2.56%
Turbaco	1.28%
Mallorca	1.28%

Combinaciones.

Reubicación de la Cooperativa por Cooperados y empleados que desean cooperarse.

Tabla 30.

SECTOR 1.	SITIO	%
Boca grande	Centro	1.28%
Boca grande	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Centro	Centro	1.28%
Pie de popa	Sector bomba del Amparo	1.28%
Pie de popa	Centro	1.28%
Pie de popa	Otros	3.85%
Cabrero	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Crespo	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	5.13%
Crespo	Centro	1.28%
Marbella	Centro	1.28%

Tabla 31.

SECTOR 2.	SITIO	%
Manga	Sector bomba del Amparo	1.28%
Manga	Centro	2.56%
Manga	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	5.13%
Manga	Otros	3.85%
Martínez M.	Centro	1.28%
Bosque	Sector bomba del Amparo	1.28%
Bosque	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Alto Bosque	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Crespo	Centro	1.28%
Brucelas	Sector bomba del Amparo	1.28%
Brucelas	Centro	1.28%
Brucelas	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Chile	Centro	1.28%
Paraguay	Otros	1.28%
Nuevo Bosque	Otros	1.28%

Tabla 32.

SECTOR 3.	SITIO	%
Pedro Salazar	Sector bomba del Amparo	1.28%
Santillana	Sector bomba del Amparo	1.28%
Torrecilla	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%

Tabla 33.

SECTOR 4.	SITIO	%
Torices	Sector bomba del Amparo	1.28%
La Esperanza	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Alcibia	Sector bomba del Amparo	1.28%

Tabla 34.

SECTOR 5.	SITIO	%
Gaviotas	Sector bomba del Amparo	1.28%
Gaviotas	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	3.85%
Contadora	Otro	1.28%
Alpes	Sector bomba del Amparo	1.28%
Alpes	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Villa Sandra	Otro	1.28%
Tacarigua	Sector bomba del Amparo	1.28%
Calamares	Sector bomba del Amparo	2.56%
Chipre	Otro	1.28%
San Pedro	Sector bomba del Amparo	1.28%
Costa Linda	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Olaya	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%

Tabla 35.

SECTOR 6.	SITIO	%
Blas de Lezo	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Plazuela	Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Socorro	Sector bomba del Amparo	1.28%
Almirante Colón	Sector bomba del Amparo	3.85%
Country	Sector bomba del Amparo	1.28%
Caracoles	Otro	1.28%

Tabla 36.

SECTOR 7.	SITIO	%
Recreo	Sector bomba del Amparo	1.00%
San Fernando	Sector bomba del Amparo	3.85%
Jardines	Otro	1.28%
San Fernando	Sector bomba del Amparo	3.85%
Princesa	Sector bomba del Amparo	1.28%
Rodeo	Sector bomba del Amparo	1.28%
Turbaco	Sector bomba del Amparo	1.28%
Mallorca	Sector bomba del Amparo	1.28%

Sitios por sector.

Tabla 37.

SECTOR 1.	%
Sector bomba del Amparo	1.28%
Centro	6.41%
Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	6.41%
Otros	3.85%

Tabla 38.

SECTOR 2.	%
Sector bomba del Amparo	3.85%
Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	8.97%
Otros	6.41%

Tabla 39.

SECTOR 3.	%
Sector bomba del Amparo	2.56%
Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Otros	3.85%

Tabla 40.

SECTOR 4.	%
Sector bomba del Amparo	2.56%
Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	1.28%
Otros	3.85%

Tabla 41.

SECTOR 2.	%
Sector bomba del Amparo	3.85%
Antiguo Casino de ABOCOL S.A.	8.97%
Otros	6.41%

Tabla 42.

SECTOR 7.	%
Sector bomba del Amparo	13.82%
Otros	1.28%

Tabla 43. Asistencia a la asamblea vs. Tiempo de vinculación.

TIEMPO DE VINCULACIÓN (AÑOS)	%
Menor que 1	1.69%
Mayor o igual a 1 y menor o igual a 4.5	35.71%
Mayor o igual a 4.5 y menor o igual a 8.5	14.29%
Mayor o igual a 8.5 y menor o igual a 12	42.86%

Tabla 44. Tiempo de estar vinculado vs. Estar de acuerdo con la ubicación de la Cooperativa.

TIEMPO DE VINCULACIÓN	DE ACUERDO
Mayor que 0 – Menor o igual a 2	89.47%
Mayor que 2 – Menor o igual a 4	50.00%
Mayor que 4 – Menor o igual a 6	40.00%
Mayor que 6 – Menor o igual a 8	50.00%
Mayor que 8 – Menor o igual a 10	00.00%
Mayor que 10 – Menor o igual a 12	63.64%

Tabla 45. Estar vinculado vs. Edad vs. Preferencias recreativas.

EDAD / PREF.	RALLY	BINGO	FÚTBOL	DOMINÓ	VOLEYBALL	PASEOS CAMPESTRES	TOUR A LAS ISLAS
20 - 30	78.57%	42.86%	21.43%	21.43%	50.00%	64.29%	42.86%
31 - 41	16.13%	35.48%	29.03%	09.68%	54.84%	80.65%	51.61%
42 - 50	44.44%	66.675	11.11%	11.11%	44.44%	88.89%	33.33%
Más de 50	20.00%	60.00%	60.00%	40.00%	00.00%	60.00%	40.00%

2.3 Capacidad financiera:

Al hacer un análisis interno de la Cooperativa, no se debe obviar el examen de la situación financiera de la misma; algunos resultados financieros tienen trascendencia global. Este es el caso de la rentabilidad, de inevitable referencia

al hablar del futuro de la compañía; el nivel de endeudamiento, relacionado con el desarrollo futuro y la supervivencia financiera, el nivel de liquidez y rotación de cartera, referentes a la administración del capital de trabajo. Además se debe estudiar la variación de los estados financieros .

Para realizar este análisis se utilizó la información de los estados financieros de COOABOCAR LTDA., a fin de determinar la situación de esta Cooperativa.

2.3.1 Análisis horizontal: El análisis horizontal o dinámico, registra los cambios en la situación financiera , al establecer las variaciones presentadas por las cifras comparadas en un período determinado de tiempo.

Para realizar el análisis horizontal de COOABOCAR LTDA., se tomaron como base los estados financieros del período comprendido entre 1.999 – 2.000

48. Balance comparativo

2.3.1.1 Análisis del comportamiento de los estados financieros a través del tiempo.

2.3.2 Análisis vertical: Una de las herramientas más utilizadas para la determinación de la situación de la empresa, consiste en realizar un análisis vertical o estático, el cual contempla fundamentalmente las diferentes razones financieras y la composición o participación porcentual, midiendo el grado de

importancia, concentración y riesgo de las diferentes cifras que componen la economía de la empresa.

Para realizar el análisis vertical de COOABOCAR LTDA., se tomaron como base los estados financieros del período de 2.000.

Aplicados los indicadores financieros antes mencionados para los estados financieros.

2. ANÁLISIS EXTERNO

Hoy mas que nunca, es una obligación para el gerente estudiar el comportamiento del entorno donde actúa la empresa, la razón es que cada día que pasa, las variables que actúan en el son mas volátiles y no hay esperanzas que el comportamiento aleatorio se suavice, por el contrario las cosas tienden a complicarse mas y mas.

El análisis externo comienza con la selección de variables claves en el ambiente de la organización, y estas pueden variar de acuerdo al tipo de empresa.

Estas Variables pueden clasificarse en las siguientes categorías principales: Competitivas, Políticas y gubernamentales, Tecnológicas, Sociales, culturales, Demográficas y Geográficas. Con este análisis externo podemos descubrir las oportunidades que tiene la empresa y las amenazas.

La lista de variables del entorno que afectan a la cooperativas son las económicas, las tecnológicas y las gubernamentales.

Variables económicas:

tenemos el IPC y el salario mínimo legal

Variable tecnológica : Hoy en día el Internet se ha convertido en el medio electrónico de mayor crecimiento en el área de la informática, es una herramienta muy eficiente para desarrollar diferentes actividades dentro de la empresa. Hace solamente algunos años el Internet era conocido por un grupo seleccionado y se tenían pocas referencias de este medio.

La cooperativa cuenta con sistemas de comunicación bastante buenos pero no tan eficiente como lo es el Internet, Para el mejoramiento en el flujo de información y una mayor eficiencia en la comunicación entre la cooperativa, asociados y proveedores. COOABOCAR debe acceder a servicios en línea este es un elemento de competitividad para la empresa que permitirá ofrecer mejores servicios, y permite tener mayor control en la utilización de los servicios.

Variables gubernamentales: Es de gran importancia analizar esta variable ya que el curso de este tipo de empresas es regido por las leyes cooperativas.

En el transcurso de este año se dieron ajustes fiscales que dieron como consecuencias despidos masivos de trabajadores en el sector publico y se han tenido que cerrar miles de empresas del sector privado. También por efectos del ajuste fiscal se aprobó el 26 de diciembre de 2000 una nueva reforma tributaria que grava en exceso las rentas de los trabajadores y en la que en primera instancia las cooperativas debían pagar impuestos de renta, pero que gracias a la acción de los gremios, se logró que las cooperativas continuaran exentas de este impuesto, pues de lo contrario el 35% de los excedentes debían ser entregados al estado, con lo cual se afectaría la actividad social de los comités y nos obligaba a revisar el costo de los servicios que ofrece la cooperativa.

Las condiciones actuales son bajos niveles de inflación (8.75%) lo cual nos ha permitido tener tasas de interés accequibles, de las cuales disfrutan los asociados de COOABOCAR, ya que los créditos nuevos se otorgan a tasas inferiores a las del mercado.

La superintendente de Economía solidaria en octubre de 1999 expidió la circular externa N°001 mediante la cual se formaliza la existencia de las cooperativas de créditos, es decir aquellas que no captan ahorros de los asociados ni de terceros y les efectúan prestamos con base a los aportes sociales. Cuando la cooperativa pase a ser oficialmente a ser de aportes y crédito está exenta de la obligación de inscribirse en el FAGOCOOP, lo cual implica a su vez ahorros para la cooperativa en cuanto a la contribución que habría que pagar a ese fondo.

3. ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA

4.1 Generalidades.

DOFA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre un negocio, para examinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de este.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compite.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio; debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia, y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo anterior significa que el análisis DOFA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en dicho mercado; aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y las habilidades para aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control.

4.2 Debilidades.

- Poca gestión gerencial, debido a la ausencia del gerente ppor motivos laborales, ya que este es empleado de ABOCOL S.A., y por lo tanto al tener que cumplir con el horario de trabajo para esa empresa, descuida la gestión que se debe realizar en la Cooperativa.
- Ubicación, ya que se encuentra ubicada en el Km 11 de mamonal, y dentro de una planta, el acceso a este para los cooperados y familiares de estos es un poco difícil.
- Poca relación entre trabajadores, lo que conlleva a una minimización en la efectividad del cumplimiento de los objetivos corporativos, y a la baja participación de actividades.

- Manual de funciones desactualizado.

- Poca difusión de los servicios prestados por la Cooperativa, esto se debe entre otras cosas a que no existe control en las actividades que se realizan en la Cooperativa, y por esto el portafolio de proveedores que conocen los cooperados, está desactualizado.

- Obsolescencia de los estatutos, lo que conlleva a una mala utilización de estos.

- Poca uso de la tecnología existente.

- Falta de compañerismo entre cooperados.

4.3 Fortalezas.

- Completo portafolio de servicios.

- Buena aceptación por parte de los cooperados.

- Buena imagen corporativa.

- Respaldo del grupo económico empresarial, del que son empleados sus asociados.

- Grupo interdisciplinario.

4.4 Amenazas.

- Desinterés de los cooperados por las asambleas.
- Baja utilización de los servicios.
- Desvinculación de los asociados por mala gestión administrativa.
- Incumplimiento en los cursos de cooperativismo por parte de los cooperados, lo que podría traer como consecuencia sanciones por parte del DANSOCIAL.

4.5 Oportunidades.

- Fusión con FOMEABOCOL.
- Aumento de número de asociados.
- Servicios en línea.
- Ofrecer más servicios.

- Apoyo de familiares a la Cooperativa.

- Traslado de FABOCOL a Fondo voluntario de pensiones.

- Posibilidad de utilizar el antiguo casino de ABOCOL, ya que la empresa se le está brindando la oportunidad de utilizarlo en calidad de préstamo.

4.6 Matriz DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fusión con FOMEABOCOL. 2. Aumento del número de asociados. 3. Servicios en línea. 4. Ofrecer más servicios. 5. Apoyo de familiares a la Cooperativa. 6. Traslado de FABOCOL a Fondo voluntario de pensiones. 7. Posibilidad de utilizar el Antiguo Casino de ABOCOL S.A. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desinterés de los cooperados por las asambleas. 2. Baja utilización de los servicios. 3. Desvinculación de los asociados por mala gestión administrativa. 4. Incumplimiento en los cursos de cooperativismo por parte de los cooperados, lo que podría traer como consecuencia sanciones por parte del DANSOCIAL.
FORTALEZAS	FO	FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Completo portafolio de servicios. 2. Buena aceptación por parte de los cooperados. 3. Buena imagen corporativa. 4. Respaldo del grupo económico empresarial, del que son empleados sus asociados. 5. Grupo interdisciplinario. 	<p>F1.F3.O1 Hacer uso de la buena imagen corporativa y del completo portafolio de servicios para brindar a los asociados de FOMEABOCOL, una excelente solución a sus necesidades.</p> <p>F5.O2 Mediar a través del grupo interdisciplinario, la captación de los clientes potenciales.</p> <p>F2.O3 Hacer uso de la tecnología reinante y aprovechar la buena aceptación por parte de los cooperados, para establecer nuevas formas de servicios.</p> <p>F4.O7 Aprovechar el respaldo de ABOCOL y hacer uso del antiguo casino de ABOCOL, para aumentar los ingresos de la Cooperativa.</p> <p>F3.O6 Establecer a través de la buena imagen corporativa, los mecanismos necesarios para captar los clientes potenciales que se presentan debido al traslado de</p>	<p>F2.A1 Incentivar a los cooperados a la asistencia de las asambleas, por medio de la buena aceptación que la Cooperativa tiene.</p> <p>F1.A2 Motivar a los asociados en la utilización de los servicios, a través del conocimiento del completo portafolio de servicios.</p> <p>F5.A3 Hacer uso del grupo interdisciplinario, para establecer las políticas necesarias para una buena gestión gerencial, y disminuir la desvinculación de los cooperados, por este motivo.</p>

	<p>FABOCOL.</p> <p>F1.O5 Divulgar a los familiares (beneficiarios) de los cooperados, el completo portafolio de servicios con que cuenta la Cooperativa.</p>	
--	--	--

DEBILIDADES	DO	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca gestión gerencial. 2. Ubicación. 3. Poca relación entre trabajadores. 4. Manual de funciones desactualizado, y desaparecido. 5. Poca difusión de los servicios prestados por la Cooperativa. 6. Obsolescencia de los estatutos. 7. Poco uso de la tecnología reinante. 8. Falta de compañerismo entre cooperados. 	<p>D1.O1 Aprovechar la fusión con FOMEABOCOL, para establecer políticas y planear una buena gestión gerencial.</p> <p>D8.O5 Hacer uso del apoyo de los familiares de los cooperados, para incentivar a la unión de estos, por medio de actividades recreativas, reuniones, etc.</p> <p>D7.D5.O3 Aprovechar la tecnología reinante, para establecer servicios en línea y hacer difusión de los servicios prestados por la Cooperativa.</p> <p>D2.O1 Analizar la posibilidad de que en la fusión con FOMEABOCOL, la Cooperativa se trasladara para el local, que es de propiedad de este fondo.</p>	<p>D6.A4 Reformar los estatutos en la parte de sanciones, colocando sanciones de suspensión de créditos a los cooperados que no realicen los cursos de cooperativismo.</p> <p>D5.A2 actualizar la lista de proveedores y realizar una buena difusión de ellos para que los asociados sepan con que servicios cuentan</p>

4. BENCHMARKING COMPETITIVO.

4.1 Generalidades.

El benchmarking es un elemento esencial en los esfuerzos que hace una empresa para mejorar sus operaciones, exige el análisis del desempeño y las prácticas de las mejores compañías en su clase. Su desempeño se convierte en el benchmark “ estándar o punto de referencia que permite medir o juzgar algo”, frente al cual cada empresa puede comparar el suyo, y sus prácticas se emplean para mejorar las de las empresas.

4.2 Evaluación de operaciones internas.

El primer paso para establecer el benchmarking consiste en seleccionar una o más áreas en las cuales el desempeño de la empresa no sea sobresaliente.

4.3 Selección del socio para el benchmarking.

En cada área de interés deben seleccionarse una o varias compañías benchmark. Las compañías benchmark deben ser aquellas que hayan logrado la excelencia total o relativa en el área escogida, empresas que puedan emplearse para desarrollar estándares corrientes de la empresa. Además, deben ser suficientemente parecidas para garantizar comparaciones válidas.

No es necesario que la compañía que presenta los mejores estándares pertenezca al mismo ramo de la industria ni que deba surtir el mismo mercado.

Analizando las Cooperativas del sector en su capacidad administrativa, se ha seleccionado a la Cooperativa de educadores COOACEDED, por la gestión que han realizado y su estructura administrativa, ya que puede ayudar a que COOABOCAR LTDA. logre una ventaja competitiva, tomando como benchmark, los avances de COOACEDED.

4.4 Visita a las compañías benchmark elegidas.

Para la investigación del sector cooperativo se diseñó una encuesta no estructurada donde se definieron las siguientes preguntas, dicha encuesta fue contestada por el vicepresidente de las diferentes cooperativas. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. como se lleva acabo la gestión gerencial?
2. El gerente es asociado a la cooperativa?
3. Como es la relación entre los trabajadores?
4. Que tipo de controles se llevan en el área administrativa?

5. Cuales son sus ventajas competitivas
6. Cual es su portafolio de servicios?
7. Autonomía del gerente para tomar decisiones.
8. Como controlan para que los cooperados realicen los cursos de cooperativismo.
9. Si tienen manual de funciones actualizados.

En general ese fue el esquema que se utilizó para recolectar la información.

4.5 Análisis de los resultados.

SERVICIOS

	COOABOCAR	COOACEDED	COOTRAHILTON	FEBANC
CREDITO	SI	SI	SI	SI
CONSUMO	SI	SI	NO	SI
VIVIENDA	NO	NO	SI	SI
PRODUCCIÓN	SI	NO	SI	SI
EDUCACION	SI	SI	SI	SI
SALUD	SI	SI	SI	SI
RECREACION	SI	SI	SI	SI
VACACIONES	NO	SI	SI	SI
SEGUROS	SI	NO	NO	SI

El portafolio de servicios de COOABOCAR es muy completo, lo que le falta es incrementar los prestamos, como lo son el de vivienda y vehículo.

DATOS IMPORTANTES DEL GERENTE

	COOABOCAR	COOACEDED	COOTRAHILTON	FEBANC
Tiempo completo	NO	SI	SI	SI
Asociado	NO	SI	SI	SI

RECREACIÓN

	COOABOCAR	COOACEDED	COOTRAHILTON	FEBANC
FUTBOL	SI	SI	SI	SI
SOFTBOL	NO	SI	SI	SI
MICROFUTBOL	NO	SI	SI	SI
VOLEIBOL	SI	SI	NO	NO
TEJO	NO	SI	NO	NO
DOMINÓ	NO	SI	NO	NO
RANITAS	NO	SI	NO	NO
BINGO	SI	NO	NO	SI
FIESTA DE FIN DE AÑO	SI	NO	NO	SI
BEISBALL	NO	NO	NO	SI

COMITÉS

	COOABOCAR	COOACEDED	COOTRAHILTON	FEBANC
EDUCACIÓN	SI	SI	SI	SI
AUTOCONTROL	NO	SI	NO	NO
APELACIÓN	NO	NO	SI	SI
CRÉDITO	SI	SI	SI	SI
SOLIDARIDAD	NO	SI	NO	SI
COMPRAS	NO	SI	NO	NO
RECREACIÓN Y DEPORTE	NO	SI	NO	NO
SERVICIOS	NO	SI	NO	NO
PREVENCIÓN ESEQUIAL	NO	SI	NO	NO

5. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA.

5.1 GENERALIDADES.

Concluida las etapas de análisis interno y externo, y el benchmarking competitivo, se inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que han de integrar el plan de desarrollo.

5.2 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO.

Las estrategias a corto plazo se implementaron en un periodo de 1 a 4 meses desde la culminación del plan estratégico de mercadotecnia.

5.2.1 Cultura organizativa

Con base en el análisis interno a la cooperativa se pudo observar que no tenía establecida una cultura organizativa.

Para implementar en la cooperativa una cultura se inició determinando el campo de acción de COOABOCAR LTDA. Desarrollando la misión y objetivos corporativos. (Véase el Capítulo 1).

Con una reunión y luego de una lluvia de ideas se determinó el desarrollo que se percibe tendrá en el futuro la cooperativa a través del desarrollo de su visión. (Véase el Capítulo 1).

Para la implementación se debió definir la cultura que se quiere para cumplir con la visión trazada, asegurando el apoyo de la gerencia y asegurando que esta moldee la cultura ante los subalternos, con un comportamiento que representen los valores, las expectativas deseados.

Operar los cambios en la estructura de la cooperativa. La cultura que se adoptó, fue la cultura igualitaria, la cual está orientada a la persona, y en la que se propicia, mide y premia la participación de los empleados en la toma de decisiones, esto ultimo se va a desarrollar incentivando a los empleados con bonificaciones de acuerdo a las estrategias que gestionen.

Objetivos corporativos.

1.3.1 Objetivo principal:

Ayudar a alcanzar fines comunes de bienestar y contribuir mancomunadamente a elevar el nivel económico, social y cultural de los asociados.

1.3.2 Objetivos específicos:

1.3.2.1 Buscar el beneficio de los asociados mediante el desarrollo de programas de salud, educación, vivienda, capacitación y recreación.

➤ A corto plazo:

- Servicios de asistencia médica para asociados y sus familiares lo cual comprende: Atención médica con especialistas , Hospitalización, Servicios de drogas.
- Préstamos por calamidad doméstica.
- Ordenes comerciales para los principales supermercados y almacenes en general.

➤ A mediano plazo:

- Programar cursos de capacitación para los cooperados y familiares.
- Desarrollar campeonatos internos de volleyball y fútbol.
- Desarrollar campeonatos de dominó, tejo y buchácara para mayores de 50 años y pensionados.
- Realizar vacaciones recreativas para los hijos de los cooperados.

➤ A largo plazo:

- Préstamo parcial de vivienda.
- Préstamo parcial de vehículo

DESARROLLO DE LA MISIÓN.

La determinación de la misión es la decisión más importante para una empresa, ya que por medio de ella los dirigentes fijan el campo de acción de esta.

La misión es una guía de la planeación y punto de partida de las estrategias de la empresa para desempeñarse mejor en su actividad. Por consiguiente la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles que la empresa puede realizar para obtener mediante habilidad, motivación y eficacia, los mejores resultados en el logro de los objetivos propuestos.

1.4.1 Elementos de la misión:

1.4.1.1 Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

1.4.1.2 Servicios: ¿Cuáles son los servicios que la empresa ofrece?, solo los principales de una forma genérica.

1.4.1.3 Mercado: ¿Dónde compite la empresa?. Normalmente es un sitio geográfico.

1.4.1.4 Tecnología: ¿Qué importancia tiene la tecnología para la empresa?

1.4.1.5 Interés por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad: La empresa trata de alcanzar fines económicos.

1.4.1.6 Filosofía: Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa.

1.4.1.7 Autoconcepto: ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?.

1.4.1.8 Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?.

1.4.1.9 Interés por los empleados: ¿Considera la empresa a sus empleados como un activo valioso?.

Para redactar la misión de la Cooperativa de Empleados de ABOCOL, se siguieron los anteriores parámetros, como se indica a continuación:

- Clientes: Los clientes de la Cooperativa son los empleados fijos y pensionados de ABOCOL, asociados a la Cooperativa.

- **Servicios:** La Cooperativa ofrece los servicios de Ahorro y crédito, consumo, servicio de vivienda, producción y trabajo, medicina general, odontología, medicina especializada, seguro de vivienda colectiva, estudio, y servicios funerarios.

- **Mercado:** La Cooperativa se encuentra ubicada en el Distrito Turístico y Cultural de la ciudad de Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, específicamente su infraestructura se halla en la zona Industrial de Mamonal Km. 11, en las instalaciones de la Planta de fertilizantes de ABOCOL.; es de anotar que en ABOCOL existe un fondo de empleados conformados por personal de base que tiene el mismo objeto social de la cooperativa y de alguna forma se convierte en una competencia.

- **Tecnología:** Para la Cooperativa es de vital importancia como interés primordial, ya que el objetivo principal va encaminado a prestar servicios eficientes en línea con el uso de Internet.

- **Interés por la supervivencia:** Aunque COOABOCAR LTDA., es una empresa sin ánimo de lucro, debe actuar bajo criterios de eficacia, productividad y rentabilidad con el fin de prestar mejores servicios a los asociados y la comunidad en general.

- **Filosofía:** La filosofía de COOABOCAR LTDA., es ayudarle a sus asociados a alcanzar fines comunes de bienestar y contribuir mancomunadamente a elevarles su nivel económico, social y cultural, a través de los diferentes servicios que ofrece.
 - **Autoconcepto:** La ventaja competitiva de COOABOCAR LTDA., es el portafolio de servicios que ofrece, el cual abarca todas las necesidades básicas de sus asociados, y el recurso humano que brinda un excepcional servicio al cliente.
 - **Interés por la imagen pública:** COOABOCAR LTDA., se creó por la necesidad sentida de una comunidad, y es soportado por su eslogan “Nacimos grandes para ser grandes en el cooperativismo”.
 - **Interés por los empleados:** El recurso humano de COOABOCAR LTDA., es considerado de vital importancia para esta Cooperativa, la mayor parte de su competitividad depende de la labor que este realice para alcanzar los objetivos de la Cooperativa.
-
-

MISIÓN

Integrar a los empleados activos, pensionados de ABOCOL S.A. Y COOABOCAR LTDA. y sus familias, alcanzando fines comunes de bienestar, colaboración, y ayuda mutua entre los asociados, mediante el desarrollo de programas de salud vivienda, capacitación préstamos y recreación, aunando esfuerzos, fomentando la solidaridad y compañerismo, impartiendo valores, criterios de eficacia, productividad y rentabilidad, con el fin de prestar mejores servicios a los asociados y a la comunidad en general.

DESARROLLO DE LA VISIÓN.

La visión corporativa es el conjunto de ideas generales, que proporcionan el marco de referencia de lo que una organización pretende y espera ver en el futuro; un futuro no muy lejano y definido. Esta señala el camino que permitirá a la gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado para la compañía.

Para realizar la visión de COOABOCAR se realizó una reunión con el consejo de administración y se establecieron parámetros, tales como la fecha, se decidió que fuera una visión al 2003, se realizó una lluvia de ideas donde participaron los miembros del consejo de administración, la gerencia, la secretaria, y varios asociados de la cooperativa. Se definieron objetivos alcanzables para esa fecha y como se querían ver en ese tiempo, también se tuvo en cuenta los resultados arrojados por las encuestas realizadas en la investigación de mercado. Después de una larga reunión se determinó que la visión será la siguiente:

VISIÓN HACIA EL 2003

TENER COMO ASOCIADOS AL 80% DE LOS EMPLEADOS DE ABOCOL S.A. Y REALIZAR UN PRÉSTAMO ANUAL PARA LA ADQUISICIÓN PARCIAL DE VEHÍCULO O VIVIENDA COMO APOORTE AL BIENESTAR SOCIAL DE LOS COOPERADOS.

7.2.2 Vinculación a las familias de los cooperados en los cursos de cooperativismo.

Analizando la desmotivación que tienen los cooperados por cumplir con uno de sus deberes, como es el de la asistir a mínimo a un curso de cooperativismo, se ha estudiado la posibilidad de que en estos cursos que programa el comité de educación y con un presupuesto establecido en todos los períodos obligatoriamente, como lo exige la ley, se incluya a un acompañante por cooperados para que asista con ellos, y así capacitar más miembros y contribuir a elevar el nivel social y cultural de los cooperados y sus familias.

Esta estrategia está avalada por los estatutos de la Cooperativa, en su capítulo XIV, artículo 80, "son funciones del comité de educación". (Véase los anexos A, C).

7.2.3 Programas de capacitación.

Con base en el análisis de una encuesta no estructurada realizada a las cooperadas y esposas de cooperados para la realización de un taller de modistería, se obtuvo que la mayoría de las señoras están interesadas en realizar cursos de lencería, modistería, etc.; por lo que se realizó un estudio para examinar la viabilidad de que la Cooperativa en unión con el SENA y / o COMFENALCO, realice estos cursos a las señoras.

Al analizar las dos instituciones donde se pudieron realizar los cursos, se escogió el SENA porque Los cursos no tienen ningún costo, por lo que la Cooperativa solo tiene que hacer inversión de papelería para la inscripción.

Ninguna inversión, debido a esto, el siguiente paso es conformar el grupo de señoras que harán el curso, esto se hará por medio de avisos en las diferentes carteleras de la empresa, así como avisos telefónicos a las esposas de los cooperados.

Los cursos se realizarán anualmente, ya que un curso tiene un período de duración de un año.

Esta estrategia busca contribuir en el cumplimiento de los objetivos corporativos y ayudar a sus cooperados a generar empleo, ya que por medio de los cursos, estas señoras se van a capacitar y tendrán una forma de generar ingresos para sus familias, y otras familias; en la medida que el cooperado satisfaga sus necesidades el objetivo principal por el cual se creó la Cooperativa, se estaría cumpliendo, por lo tanto contribuye fundamentalmente esta estrategia al beneficio propio de la Cooperativa.

7.2.4 Cronograma de actividades

Con la realización del benchmarking competitivo se pudo observar que uno de los métodos de planeación utilizados por las cooperativas es el cronograma de actividades, en el cual se programan todas y cada una de las actividades a desarrollar en el año, de esta manera la empresa puede establecer direccionamientos para cumplir con todo lo programado. En consecuencia se utilizó esta información para implementar un cronograma de actividades que mejoren las practicas y el desempeño de la cooperativa. Véase cuadro 56

7.2.5 Punto de venta del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT).

Se observó la oportunidad para la cooperativa en prestar el servicio de venta de seguros obligatorio de accidente de transito.

De todas las entidades habilitadas para la distribución del SOAT, se escogió a seguros del estado debido a que en esta entidad no era necesario que la

cooperativa fuera agente, por que ellos mismo lo proporcionan y por medio de este agente la cooperativa podría vender los seguros, mientras que en las otras entidades era necesario que el gerente estuviera vinculado a estas entidades lo que ocasionaba gastos a la cooperativa y tiempo porque para ser agente hay que realizar cursos en la SUPERBANCARIA.

Prestar este servicio no requiere ningún tipo de inversión a la cooperativa, y por medio de la venta de los seguros se recibe una ganancia neta de \$8.000 por seguro (Véase anexo C).

7.2.6 Punto de recaudo para pagos de servicios públicos.

Analizando la oportunidad que la Cooperativa tiene de diversificar los servicios que ofrece para satisfacer las necesidades de sus cooperados se realizó un estudio para analizar la factibilidad de que la cooperativa prestara el servicio de punto de recaudo para pagos de servicios públicos, debido a que este sería otra fuente de ingresos para COOABOCAR LTDA., porque por cada recibo que pague el cooperado la Cooperativa recibe \$500, y este sería una utilidad neta y para la prestación de este servicio no requiere inversión.

7.3 Definición de estrategias a mediano plazo: Las estrategias a mediano plazo se implementarán en un periodo de 4 a 12 meses desde la culminación del plan estratégico de mercadotecnia

7.3.1 Modificación de estatuto de los asociados

Capítulo III artículo 8 literal C.

Estar vinculado laboralmente a la compañía ABOCOL S.A. en calidad de empleado, también podrán pertenecer a la cooperativa los pensionados que siendo socios de COOABOCAR obtengan la pensión del I.S.S. de la empresa o de otras entidades.

7.3.1.1 Modificación propuesta.

Estar vinculado laboralmente a las compañías ABOCOL S.A. o COOABOCAR LTDA en calidad de empleado, también podrán pertenecer a la Cooperativa los pensionados que siendo socios de COOABOCAR obtengan la pensión del instituto de seguros sociales, de la empresa o de otras entidades.

7.3.1.2 Justificación.

Con información recopilada en el sector cooperativo, se observó que los empleados de las diferentes Cooperativas tienen la oportunidad de ser asociados, lo que conlleva a crearles sentido de pertenencia con la Cooperativa y puedan beneficiarse de los servicios que esta ofrece; por esta razón se propone que los empleados de COOABOCAR LTDA., puedan vincularse a esta.

7.3.4 Modificación del estatuto requisitos para ser gerente.

Capítulo XII artículo 69.

Conocimientos y experiencia en el desempeño de cargos directivos de administración, honorabilidad y corrección, conocimiento en aspectos cooperativos y financieros, conocimiento y experiencia mínima en las actividades propias de cada tipo de cooperativa y que además hayan sido miembro del concejo de administración.

7.3.2.1 Modificación propuesta.

Conocimientos y experiencia en el desempeño de cargos directivos de administración, honorabilidad y corrección, conocimiento en aspectos cooperativos y financieros, conocimiento y experiencia mínima en las actividades propias de cada tipo de cooperativa.

7.3.2.2 Justificación.

Si se da la oportunidad de concursar a otras personas idóneas tales como: hijos, hermanos, familiares, pensionados o particulares; se amplía la posibilidad de tener un gerente con más tiempo laboral disponible y una mejor coyuntura para realizar un buen desempeño y por ende una excelente gestión gerencial.

7.3.3 modificación de estatuto miembros del concejo de administración:

Capitulo IX articulo 57.

Que sean asociados hábiles, tener una antigüedad mínima de dos (2) años como asociado, demostrar conocimiento y experiencia en aspectos administrativos del cooperativismo, haber efectuado como mínimo el curso básico de cooperativismo.

7.3.3.1 Modificación propuesta.

Que sean asociados hábiles, tener una antigüedad mínima de un (1) año como asociado, demostrar conocimiento y experiencia en aspectos administrativos del cooperativismo, haber efectuado como mínimo el curso básico de cooperativismo.

7.3.3.2 Justificación.

La razón por la cual se propone esta reforma es porque los datos arrojados en las encuestas indican que el 32.20% de los cooperados tienen un período de vinculación entre cero y dos años; situación esta que dejaría por fuera la participación de un gran número de cooperados nuevos de ser parte del consejo de administración.

7.3.6 Mejoramiento de la calidad del servicio.

En busca del mejoramiento continuo en la calidad de los servicios, con el fin de mantener e incrementar el número de asociados, se hace necesario que se establezcan cursos de capacitación para los empleados, relacionados con los cargos que ejercen en la cooperativa buscando el desarrollo de sus aptitudes y el desempeño del cargo con efectividad, y de igual forma implementar acción que ayuden en el mejoramiento de la calidad del servicio.

7.3.7 Mejoramiento en los canales de comunicación y la prestación de los servicios.

La creciente ola de comunicación virtual, y el proceso coyuntural que se está viviendo nos lleva a examinar la competitividad de la Cooperativa en el ámbito de la comunicación y prestación de los servicios, como bien es sabido en la actualidad el mercado se ha vuelto globalizado y del mismo modo la barrera para los clientes potenciales se ha ido disminuyendo, porque no existen fronteras a través de la red.

Como una solución a la mejora de la prestación de los servicios para los cooperados y el continuo mantenimiento de la actualización de estos, se ha estimado la posibilidad que la cooperativa tenga una página virtual que en primera instancia funcione como página informadora, y eventualmente se transforme en una oficina virtual en línea, debido a que la Cooperativa necesita mejorar sus canales de comunicación ya que la información no está llegando a los asociados de una manera eficiente, y por los datos arrojados en las encuestas donde indican que el 30% de los servicios no son utilizados por falta de conocimiento de su existencia, se considera una solución para mejorar este problema es entrar en la tecnología reinante, el Internet, que nos abre nuevos mercados cada día. Todo esto con el ánimo de motivar a más clientes potenciales a vincularse a la Cooperativa, y siguiendo su radio de acción que es a escala nacional, llevar esta Cooperativa hasta los empleados de ABOCOL S.A. ubicados en Bogotá, ya que podrán acceder a la Cooperativa si ésta tiene una oficina virtual en línea.

7.3.6 Integración horizontal

FOMEABOCOL y COOABOCAR LTDA son Cooperativas con la misma razón social y están proyectadas al mismo mercado, su objetivo principal es satisfacer las necesidades de sus cooperados, Como estrategia se sugiere que estas dos entidades se fusionen con el fin de complementarse, integrarse, alcanzar fines comunes de bienestar y contribuir mancomunadamente a elevar el nivel económico, social y cultural de los asociados, y en el nivel económico se disminuyan los costos, porque con la fisión se estarían reduciendo gastos de personal y generales.

7.3.8 Antiguo Casino de ABOCOL S.A. como restaurante.

Examinando la oportunidad que se le presenta a la Cooperativa de utilizar el antiguo casino de ABOCOL S.A., ya que esta empresa le está brindando la posibilidad de que lo usen en calidad de préstamo; se realizó un estudio para analizar la factibilidad de que la cooperativa prestara el servicio de restaurante en este sitio, por lo que se desarrolló una encuesta no estructurada a los clientes potenciales entre los que se encuentran los empleados de SIPOR, TSI, SERVI ACTIVOS, los camioneros del sector los empleados de ABOCOL S.A. que trabajan en las paradas de esta empresa y otros clientes potenciales donde se manifestó la necesidad de un casino – restaurante, el tamaño de este mercado llega a 200 clientes diarios y se estima poder atender a por lo menos el 50% de la población. Este restaurante sería de la Cooperativa, y es en esencia otra fuente de ingresos para COOABOCAR LTDA.

7.3.6.1 Evaluación económica: La infraestructura del antiguo casino de ABOCOL contiene toda la maquinaria necesaria para el funcionamiento de un casino restaurante, como lo son la estufa industrial, el autoservicio, el lavaplatos industrial, enfriador, etc. Solo le faltan las mesas, las sillas, los platos y cubiertos; por este préstamo ofrecido por ABOCOL a la cooperativa la inversión inicial es de solo \$2'234.000 y el capital de trabajo para un mes sería de \$1'000.000 en salarios de los tres empleados que se distribuye de esta manera: \$400.000 para el administrador, \$300.000 para el cocinero y ayudante; en materias primas y gastos operacionales \$3'840.000 y \$150.000, para un total de \$4'990.000.

Artículo	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Mesa Vaniplas de cuatro puestos cuadrada	12	35.000	420.000
Estuche de cubiertos de 24 piezas	20	5.000	100.000
Platos soperos	200	1.950	390.000
Platos llanos	200	1.950	390.000
Platos pequeños	200	1.550	310.000

Sillas Rimas	48	13.000	624.000
Total Inversión			2'234.000

Materia Prima	Cantidad	Costo Unitario (\$)	Costo Anual (\$)
Paquete de Servilletas, de 200 unidades	360	800	288.000
Vasos desechables de 16 onzas, y 24 unidades	1.200	1.850	2'220.000
Insumos	28.800	1.600	46'080.000

$$\text{Ventas anuales} = 100 \frac{\text{Almuerzos}}{\text{Día}} * 6 \frac{\text{Día}}{\text{Semana}} * 4 \frac{\text{Semana}}{\text{Mes}} * 12 \frac{\text{Mes}}{\text{Año}} * 2500 \frac{\text{Pesos}}{\text{Almuerzos}} =$$

Ventas anuales = \$72'000.000/anuales.

Anualmente los gastos en mano de obra incluyendo sus prestaciones son de \$15'600.000.

INGRESOS	\$
Ventas anuales	72'000.000
Total ingresos	72'000.000
EGRESOS	\$
Mano de obra	15'600.000
Materia Prima	48'588.000

Gastos Administración (Servicios Públicos)	3'600.000
Total egresos	67'788.000
EXCEDENTES	4'212.000

Para verificar la factibilidad del proyecto se determinó el valor presente neto tomando como base para el valor futuro el ingreso pronosticado por las ventas, es decir, \$4'212.000.

Como interés se tomó la tasa que ofrecen los bancos en la actualidad (14.17%), efectivo anual, y un período de un año.



Inversión inicial = 2'234.000
 Interés = 14.17% efectivo anual.

$$\frac{P}{F} = \frac{F}{(1+i)^n} = \frac{4'212.000}{(1.1417)^1} = 3'689.235,4$$

$$VP_n = (-2'234.000) + 3'689.235,4 = 1'455.235,4$$

Verificado que el proyecto es factible, se procedió a hallar el interés real que este proyecto ofrece.

$$I = \frac{F}{(1+i)^n}$$

$$i = \sqrt[n]{\frac{F}{I}} - 1 = \sqrt[1]{\frac{4'212.000}{2'234.000}} - 1$$

$$i = 0,8854 \Rightarrow i = 88.54\%$$

La tasa de interés que ofrece el proyecto está muy por encima de la tasa mínima de retorno, es decir, $88.54\% > 14.17\%$, por lo que se considera que el proyecto es muy atractivo y se ratifica como una estrategia a mediano plazo para generar ingresos a la Cooperativa y contribuir en la optimización de su objetivo principal.

7.4 Definición de estrategias a largo plazo: Las estrategias a largo plazo se implementarán en un periodo de 12 a 24 meses desde la culminación del plan estratégico de mercadotecnia

7.4.1 Reubicación de la Cooperativa.

Al realizar un análisis de los movimientos de los servicios de los últimos cinco años se observó el decrecimiento de los servicios en un 300% cuando la cooperativa fue trasladada a las instalaciones de ABOCOL S.A esta es una cifra realmente alarmante, este traslado se realizó con el fin de ahorrar gastos de arrendamiento, el ahorro fue de \$ 4'000.000, pero la cooperativa dejó de generar ingresos por \$26432944 millones de pesos; por lo mencionado anteriormente se sugiere a la Cooperativa traslade sus instalaciones a un sector comercial de la ciudad, que inicialmente firme un contrato de arrendamiento por nueve meses y en ese tiempo evalúe resultados.

El 80.77% de los encuestados considera que la Cooperativa debería estar en otro sitio, de estos encuestados el 42.31% no está de acuerdo con la ubicación y la principal razón por la cual no está de acuerdo es por la distancia.

De los sitios que los encuestados estiman para la reubicación de la Cooperativa, se encuentra en primer lugar el sector bomba del Amparo con 37.18% y en segundo lugar el Antiguo Casino de ABOCOL con 30.77%, como se observa no hay un ganador por mayoría, pero si se analizan todas las razones y la encuesta en general se concluye que la Cooperativa debe ser reubicada, para el sector bomba del Amparo.

7.4.1.1 Evaluación económica de la reubicación.

	Actual	Propuesto
Arriendo		\$4'800.000
Mtto y reparaciones	\$223.000	\$223.000
Aseo	\$100.000	\$100.000
Cafetería y restaurante	\$1240.000	\$1'000.000
Servicios públicos	\$648.000	\$648.000
Reuniones de comité	\$600.000	\$0
Gastos varios	\$600.000	\$600.000

7.4.2 Bingo.

Con el fin de fomentar la integración y bienestar de los asociados se decidió implementar cuatro actividades recreativas durante el año, de acuerdo a los datos arrojados por las encuestas, en la sección de preferencias recreativas. (véase anexo G) El bingo fue una de las actividades con mayor aceptación y una de las que genera ingresos a la cooperativa, debido a esto se decidió realizar un bingo el día 20 de julio de 2001.

Vinculación de las familias al curso de cooperativismo.

5.3 Plan de acción.

5.3.1 Incrementar en un 10% la tasa de utilización de los servicios con la reubicación de la Cooperativa.

5.3.1.1 Reubicar la Cooperativa en un sector comercial, de fácil acceso y agradable para los clientes.

- a. Acortar la distancia entre los proveedores y la Cooperativa.
- b. Disminuir riesgos a los clientes en las visitas realizadas a la Cooperativa ya que esta, se encuentra ubicada en una planta de químicos de ABOCOL S.A..
- c. Realizar las reuniones de comités y consejo de administración en el nuevo local para disminuir costos de estas reuniones.

2. Gerente como un funcionario de la Cooperativa con tiempo disponible para esta.

- a. Realizar las respectivas modificaciones de los estatutos en el artículo de los requisitos para ser gerente.
- b. Desarrollar un plan estratégico para la Cooperativa.
- c. Analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la Cooperativa.

d. Desarrollar una gestión gerencial que convierta a la Cooperativa en un ente proactivo.

e. Establecer sistemas de control.

3. Contar con personal capacitado y eficiente.

b. Realizar capacitaciones constantes a los empleados en asuntos relacionados con su cargo.

c. Realizar evaluación de empleados.

d. Realizar las descripciones de los cargos.

5. Mejoramiento de la calidad de servicio.

a. Agilizar los procesos para disminuir el tiempo para otorgar préstamos.

b. Crear un ambiente agradable a los cooperados.

c. Revisar los procedimientos de la Cooperativa y realizar los mejoramientos continuos para mejorar el servicio prestado.

6. Mejoramiento de los canales de comunicación.

- b. Creación de la página web.
- c. mejoramiento en el flujo de comunicación entre los empleados de COOABOCAR.
- d. Incrementar la comunicación entre la Cooperativa y los asociados.
- e. Utilización adecuada de los medios de comunicación existentes.

7. Disminución de costos operacionales de la Cooperativa.

- b. Fusión con FOMEABOCOL.
- c. Realización de las reuniones en las oficinas de la Cooperativa.

8. Incrementar los ingresos de la Cooperativa.

- b. Casino – Restaurante
- c. Taller de modistería
- d. Cooperativa como distribuidor del SOAT.
- e. Cooperativa como punto de recepción para pago de servicios públicos.

f. Realización de un bingo anual.

g. Realización de un rally anual.